

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

[illegible]計畫類別：☒個別型計畫 ☐整合型計畫

計畫編號：NSC 89-2413-H-032-008-S

執行期間： 88 年 8 月 1 日至 89 年 7 月 31 日

計畫主持人：張家宜

研究助理：李怡禎、陳坤傑

處理方式：一年後可對外提供參考

執行單位：淡江大學教育學程組

中 華 民 國 89 年 7 月 31 日

摘要

高等教育的品質在國內日趨受到重視，高等教育行政人員是否能接受新觀念，革新、改變更是一學府的活力和進步的重要因素。本計畫旨在探討淡江大學推行「全面品質管理」(簡稱 TQM) 理念，教育行政人員參與及執行的情形。由於淡江大學是國內唯一將 TQM 引進其管理體系的個案，並將 TQM 結合淡江大學官僚、同僚及政治的行政模式。其執行成效如何？對提高工作效率，提升服務品質是否有實質效果？依前述背景，本研究擬針對行政單位之行政人員對推行 TQM 近五年來的認知及執行情形作深入探討，其具體目的為一、探討小組成員是否對 TQM 有足夠的認知。二、評量執行時的優缺點，作為繼續推動 TQM 方案的參考，以達成最大成效。

本研究將針對全校施行 TQM 的行政單位近 400 名行政人員，採問卷調查法藉以了解本校行政人員對學校施行 TQM 之態度。

TQM 是一項從頭到尾都必須要全員投入及合作的全程式管理，所以團隊運作的成敗決定了 TQM 推行順利與否的命運。實證研究結果將提供決策者明確訊息有關淡江大學執行 TQM 之成效，同時，讓台灣大專院校行政人員更了解高等教育品質改進的情況。

關鍵詞：全面品質管理 (簡稱 TQM)、高等教育、突破規劃

Abstract

Though the concept of Total Quality Management is nearly forty years old, it is only in recent years that quality improvement has taken a more pervasive form. Tamkang University is the first institution which introduced TQM to its managerial system, coordinating TQM with its bureaucratic, collegial, and political models of governance in Taiwan.

The purpose of this empirical research is to examine how Tamkang University implement Total Quality Management in administrative affairs. This study focuses on improvement in administrative and staff functions, such as registration, student housing, food services, finance, library, and general affairs. These operations are similar in many respects to those of a business firm.

Data for this study will be collected using a survey questionnaire to administrators and staff members in Tamkang University.

TQM is a kind of process management that requires from the beginning to the end the concerted efforts of all members, so the success of TQM depends on how well the teamwork has performed. The findings of this research will provide some insight into the implementation of TQM in higher educational institutions in Tamkang University, and may contribute towards making educational decision-makers more aware of the quality improvement situation in higher education in Taiwan.

Keywords : Total Quality Management (TQM) 、 Higher Education 、 Breakthrough Planning

目 錄

第一章 研究背景、目的及重要性.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 淡江大學推展 TQM 歷程.....	1
第三節 研究目的及重要性.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 全面品質管理的基本理念.....	5
第二節 TQM 導入教育界.....	7
第三章 研究方法.....	11
第一節 問卷設計與發展.....	11
第二節 預試問卷資料分析方法.....	13
第三節 構面描述與操作型定義.....	19
第四章 統計結果與分析.....	24
第一節 樣本特徵變項分析.....	27
第二節 TQM 實行之成效分析.....	35
第三節 不同樣本特徵值對 TQM 成效的看法.....	45
第五節 開放式問題分析結果.....	47
第五章 結論與建議.....	51
第一節 研究結論.....	51
第二節 研究貢獻.....	52
第三節 研究限制.....	53
第四節 研究建議.....	54
參考文獻.....	56
附 錄	

圖表目錄

圖 3-1	問卷發展流程圖.....	11
表 3-1	未命名因素特徵值表.....	13
表 3-2	未命名因素與個別涵蓋問項表.....	14
表 3-3	本研究各衡量構面信度值.....	17
表 3-4	構面一涵蓋問項分析表.....	19
表 3-5	構面二涵蓋問項分析表.....	20
表 3-6	構面三涵蓋問項分析表.....	20
表 3-7	構面四涵蓋問項分析表.....	21
表 3-8	構面五涵蓋問項分析表.....	21
表 3-9	構面六涵蓋問項分析表.....	22
表 3-10	構面七涵蓋問項分析表.....	22
表 3-11	構面八涵蓋問項分析表.....	22
表 3-12	構面九涵蓋問項分析表.....	23
表 3-13	構面十涵蓋問項分析表.....	23
表 4-1	受試者性別分析.....	25
表 4-2	受試者年齡分析.....	25
表 4-3	受試者工作年資分析.....	26
表 4-4	受試者服務單位分析.....	26
表 4-5	TQM 的整體效益分析.....	27
表 4-6	TQM 的組織氣氛分析.....	28
表 4-7	TQM 的個人效益分析.....	28
表 4-8	TQM 實行的缺點分析.....	29
表 4-9	TQM 的個人認知分析.....	30
表 4-10	個人執行 TQM 的情況分析.....	30

表 4-11	同仁氣氛分析.....	31
表 4-12	組織公平性與團隊精神分析.....	31
表 4-13	對 TQM 訓練的看法分析.....	32
表 4-14	TQM 的落實分析.....	32
表 4-15	樣本特徵值對 TQM 十個衡量構面之 ANOVA 分析.....	35

第一章 研究背景、目的及重要性

第一節 研究背景

我國高等教育正面臨「量」的鉅幅提昇，保證產出高品質是高等教育機構日趨重視的課題。而教育行政人員是否能接受新觀念，革新、改變更是一學府的活力和進步的重要因素。淡江大學於民國 82 年在國內首先將全面品質管理(簡稱 TQM)的觀念介紹給全體教職員，以期提昇教學、研究、行政及服務的品質，確保「學術優異、品質保證」的目標。TQM 方案是以系所為中心的品管圈活動，各系所規劃年度發展目標、任務及權屬，企劃出完成目標及任務的流程，為了達到提升教育品質而求最完善的發展。行政單位必須全力配合並支持全校全品管的新觀念，支持教學單位各種為了提升品質的革新，將品質融入學校組織文化的一部分，品質改善成為日常例行公事。

基本而言，TQM 所強調的是整個機構以最好的方法產生最好的產品或服務，滿足且超越服務對象的需求，不斷提昇品質、工具、目標與願景，不只須要個人關切品質的導向且須要團隊共同合作增進之。因此推展 TQM 之基本精神有下列六點：

1. 組織目標明確：淡江大學的目標為國際化、資訊化、未來化之三化政策的落實。
2. 領導者負責規劃：由校長至各一級主管皆很清楚，目前本校正在執行 TQM 管理與淡江第三波推動。
3. 全員參與：全面品質的管理要全員參與。
4. 顧客導向：TQM 推動的效果是以滿足顧客的需求而定。
5. 持續改進：即永續的經營與評估。
6. 全程管理：包括計畫方案的訂定，執行的過程及執行結果的評估。

第二節 淡江大學推展 TQM 歷程

TQM 是一種系統理念，包括品質管制理論、系統、工具及組織模式。因此，推展時必須邏輯性的推演，從目標、策略、程序、品質保證等發展而成，執行時必須為結構化程序，全員參與規劃與執行、研擬永續提昇的程序，超越顧客的期望且達成使命願景。

推行品質管理必須在下列前提下方可執行：1. 領導人須擁有高等教育專業知識以及之理念，並了解如何推行、診斷與修正。2. 須有團隊運作的精神，全校同仁皆須從頭到尾投入及參與。3. 企劃案製作，是屬於全程管理 (management by process)，而非單純的目標管理(management by objective)，此動態的全程管理

對完成目標的流程任務責任權屬及時間控制，皆要詳細規劃，製作成完整的企劃案。4. 追蹤考核及評估制度的建立。

推展 TQM 至學校並非引用理念即一蹴可及，必須經過研讀 TQM 理論方法，確定學校發展目標與願景訂定指導原則，研討各單位關鍵程序，成立 TQM 小組，培育每個人的 TQM 觀念等才能落實 TQM 的成效。TQM 要求組織成員全面參與品質的改進與提升，執行方式是普遍小組式參與，由各個成員檢討各自工作力求改進，進而達到改進品質的目的，此類小組遍布於組織中各個部門及階層。透過 TQM 小組有意義的研討活動，能激發組織成員解決問題，主動進行改進，更有助於組織的品質提升。淡江大學各行政單位(包括教務處、學務處、總務處、圖書館及資訊中心等)於民國 82 年起皆成立 TQM 小組，各單位主管將工作內容相關者編為小組，每隔一段時間(一個月或兩星期)聚會一次，檢討個人工作並提出可改進之處，經由不斷地進步，藉以提高工作效率，達到提升服務品質使顧客滿意，此乃是推行 TQM 最主要的目的。

自八十二學年度起推展 TQM 之整個歷程以下列五個方向說明：

1. 組織、目標與指導原則：八十一年成立教育品質管制委員會 (Committee on TQM)推動 TQM 工作為主要職責。
2. 研討 TQM 理論：每一年度之教學與行政革新研討會中，自八十二學年度至八十八學年度均增加探討與 TQM 相關之主題，使全校一、二級主管及教授代表了解 TQM 理論。
3. 訓練行政人員：自八十二學年度起每年舉辦行政人員 TQM 研習會，全體行政人員均參加，請專家演講並研討相關主題。
4. 各單位成立 TQM 小組，並定期討論：各單位小組是 TQM 重要核心，小組開會除探討本單位 TQM 問題與關鍵程序外，尚研討有關 TQM 執行過程與成效之文獻，如(1)TQM 應用於高等教育與企業界成功實例參考資料，(2)奧立崗州立大學(OSU)執行 TQM 過程。程序發生問題時緊急解決問題(快速以免影響發展)，同時監督及探制是否與學校願景符合，是否完成使命，品質是否提升。

5. 研製執行 TQM 之模式與表格

(1)執行部份：

A. 各單位研擬下列問題

- a. 服務對象(顧客):研究其需求與期望。
- b. 使命(Mission):學校賦予該單位的職責。
- c. 關鍵程序(Critical Process):達成使命之最具代表程序。
- d. 願景(Vision):推展工作達到的目標。

e. 突破(Breakthrough):革新突破的方案與規劃。

B. 研究未來二至五年要完成之工作項目:

列出各工作項目的突破規劃與策略、列出需其他單位支援的項目、
列出相關工作如訓練及團隊合作的原則。

(2)查核部份:

研擬個人、二級單位及一級單位之檢驗表。

第三節 研究目的及重要性

依據相關文獻之經驗，執行TQM至少要五年才能見到成效。淡江大學自八十二學年度選擇行政單位開始確實執行TQM，迄今五年，已略見成果。由於淡江大學是國內唯一將TQM推行於教育機構的個案，其執行成效如何？對提高工作效率，提升服務品質是否有實質效果？依前述背景，本研究擬針對行政人員對推行TQM近五年來的認知及執行情形作深入探討，其研究問題如下：

1. 探討行政人員是否對TQM有足夠的認知？
2. 探討落實TQM對提高工作效率，提升服務品質是否有實質效果？
3. 實施TQM後，對於部門間及工作人員間溝通之改善情形，對於團體凝聚力之影響。
4. 評量執行時的優缺點以及改進建議，作為繼續推動TQM方案的參考，以達成最大成效。

第二章 文獻探討

當一九四〇年，戴明 (W. Edwards Deming) 首度提出有關全面品質管理的管理哲學時，由於美國正風行科學管理，因此並未獲得廣大迴響。戴明是蘇瓦特的學生，一九五〇年工作於戰後的日本，當時他被要求教導日本人如何才能在廢墟中脫困，今天日本能從戰後的經濟蕭條到今日的富裕，部分應歸功於戴明的品質管理理論(秦夢群，民 86)。一九五四年，朱蘭 (Juran) 以品質管理的理念協助日本重塑其企業，使日本的產品可以進軍世界市場，朱蘭的品質管理理念著重於管理過程中，達成品質上管理的責任。一九五〇年代以後，品質是「管理」出來的(吳清山、林天祐，民 83)。

第一節 全面品質管理的基本理念

全面品質管理的意義，可由「全面」、「品質」和「管理」三個方面來瞭解。「全面」(total)是指全體組織成員都參與品質改進，而且都為品質負責，戴久永(民 81)認為，全面是指組織中的每一項產品及相關部門，同時應該包含組織中的每一成員，讓每位員工都能為他本身及工作小組的品質負責。「品質」(quality)是指活動過程、結果與服務均能符合或滿足顧客的需求，此顧客包括內部顧客(組織中負責下一個流程的單位)以及外部顧客(產品或服務的使用者)。Feigenbaum(1991)認為，品質是指顧客滿意取向(黃久芬，民 85)。「管理」(management)是指組織為了確保良好品質所做的措施及行為，一個全面品質的環境是由管理方式所創造及維持的。戴久永(民 81)認為，管理是指手段、目的的判斷使用。

全面品質管理要求管理者追求產品、服務、過程以及方法的品質，這種要求，反映於五項主要理念(吳清山、林天祐，民 83)當中，分別為事先預防，永續改進，品質第一，全面參與，與顧客至上，分述如下：

一、事先預防

全面品質管理有別於傳統以結果為導向的方式，而以事先的預防來取代以往的大量檢驗產品，誠如戴明所說，「品質是製造出來的，不是檢驗得來的」。全面品質管理的理念則是事先預防，預先檢查出錯誤並消除，避免品質問題的產生，誠如戴明所提的觀念：第一次出產的產品愈是盡善盡美，所花的成本勢必減少，一直修修補補只會增加成本(Deming, 1982)。事先預防的觀念不但會提昇了工作及產品的品質，也會改變企業文化。

二、永續改進

品質的改進是永無止盡的，全面品質管理的特徵之一即是掌握社會動脈，隨時掌握並設法滿足消費者多變的需求，這得靠不斷地改良產品，否則便會被消費市場淘汰。Crosby(1984)認為，每一個部門都必須成立品質小組，並確實採取修正的行動，以改善品質，並將改善後的結果列為下一次改革時的基本目標。吳清山與林天祐(民 83)指出，這種試驗應從小規模方式開始，若結果有助於改進

現狀，才轉換至其它情境試測，並視其效果決定是否全面實施，此種改進行動周而復始，稱之為永續改進。累積小規模改進成為巨大的革新，這便是永續改進的精髓所在。

三、品質第一

戴明認為低品質代表高成本，因為品質不佳的產品會造成重複浪費，增加額外的成本開銷(Deming, 1986)。滿足顧客需求是全面品質管理的最終目標，而不斷改進品質則是達成此一目標的手段(吳清山、林天祐，民83)。企業如果在一開始願意投入較多的心力改善品質，表面上看來是提高成本的行為，實際上卻因為品質的提昇而獲得更大的利益，形成良性的循環。對這種連鎖關係的認識，可促使組織形成「同舟共濟、生死與共」的氣氛。

四、全面參與

全面品質管理的「全面」，係指全體員工共同參與品質改進的意義。戴明的十四點原則中，「訓練再訓練」、「實施活潑的訓練」也是主張不論主管或員工，都必須不斷地學習新的方法來參與品質的改善活動。林公孚(民84)也指出，全面品質管理的基本精神為團隊意識，組織必須產生「我們」的團隊文化，意識到品質是人人的責任，才能提昇組織績效，容易成功。

五、顧客至上

戴明認為，產品的品質要好，就必須對顧客有所研究(Deming, 1986)。首先要確定誰是顧客，並深入瞭解顧客的需求，因為顧客的評價決定產品或服務品質的良窳，全面品質管理追求的最終目標是滿足顧客的需求，滿足顧客的需求也是建立高品質形象的準繩。顧客包括「外部顧客」與「內部顧客」。全面品質管理基於事物環環相扣的系統觀(system view)，把「供應者」(suppliers)、「內部顧客」(internal consumers)、「外部顧客」(external consumers)視為相互依存之消費系統。

綜觀而言，全面品質管理是以防患預防的哲學為基礎，透過全員集體的參與，不斷的改進，達到品質第一的目標，最終目的是滿足顧客的需求，因此，品質的定義應由組織的顧客決定，而非由專家決定。在追求品質的過程中，不只是顧客的要求得到滿足，成員也得到了自我成長的滿足感，進而提昇整個組織的效能。

第二節 TQM 導入教育界

日本於1950年設置戴明獎，奠定日本工業高品質發展。1980年戴明再以「日本能，我們為什麼不能？」激起全美的工業品質革命，而設置國家品質獎(Baldrige award)。教育界以「工業界能，為什麼教育界不能？」，也開始轉移TQM技術至大學管理。各大專院校因應日漸激烈的競爭環境，逐漸將企業界和產業界的「全面品質管理」策略，應用於學校或教室管理，學校行政人員應用TQM的哲學建立努力的標竿，並設定衡量學生滿意度的標準，以提高學生校園經驗的品質。國外有關高等教育品質管理的文獻則如雨後春筍般的大量出現(Banta 1993; Cornesky

1992; Costin 1994; Harris & Baggett 1992; Lewis & Smith 1994; Miller 1991; Ruben 1995; Seymour & Collett 1991; Teeter & Lozier 1993), 且有日趨增多的趨勢。

據 American Council on Education 調查顯示, 約有百分之七十的高等教育機構選擇採用 TQM 作為提昇品質的方法(Horine & Hailey, 1995)。TQM 的最終目的是滿足顧客需求, 甚至超越顧客需求, 這種觀念受到各大專院校的注意, 並將「顧客服務」的理念應用在教育實務上。美國奧立崗州立大學(OSU)副校長 L. Edwin Coate (1994)強調最高階層的領導是推展 TQM 成功的關鍵。他指出 OSU 自 1990 年至 1994 年計畫完成整個學校的 TQM 工作, 並強調 TQM 是以團隊合作及永續提升為原則, 以達優異的目標, 永遠追求最好及高品質服務, 並超越顧客的期望。在其 TQM 的轉移過程中, 當遇重大文化變遷時, TQM 需要每個階層, 有強勢的領導, 並激勵同仁明確了解目標與願景(Vision), 以授權委任的領導原則, 使每個人了解應作與必須作的原因, 同時採獨立思考之行動達成目標願景。

McMillan (1998)在俄亥俄州高等教育中高階主管對全面品質管理認知的研究中, 讓 81 所 Ohio 州的四年制公立大學、二年制技術學院及社區大學的 227 位高階主管作問卷調查, 結果顯示, 在 277 位的高階主管中的 171 位(75%)指出, 他們的機構或部門已推行 TQM。其中 60 位主管指出 TQM 計劃由校長發起, 其參與度亦高, 可見 TQM 之受重視。高階主管擁有非常正面的行為特質, 這是和 TQM 之態度是有所關聯的。其中 92%相信要成功推行 TQM 需具備信任、承諾、認知、技能和有效溝通五項要素。文中提出的建議是高階主管必須對組織制度中 TQM 的推行有正確的認知, 為了決定組織過程如何用 TQM 做改進, 確實的資料(Hard data)必須被呈現出來。顧客滿意度, 減少支出與浪費, 最高階主管的支持, 組織過程的改進以及有效的運作可決定 TQM 是否能將繼續保持運作。

Liu (1999)以問卷的方式, 針對 1997-1998 年台灣大專學院中 200 名教育部門的一級主管, 調查他們對全面品質管理的認知、態度、及實行的程度。結果顯示雖然多數 CIOS 對 TQM 普遍有高度認知, 但其態度卻趨中立。女性較男性有正面之態度, 個人學經歷與態度較無關聯。87 位(61.2%)CIOS 表示並未接受正式的 TQM 訓練。這份研究相較於加州 Zagorski (1994)的研究可發現東西文化和哲學之差異為雙方的高級主管, 帶來很大的影響。在這份研究中可找到幾點建議: 1. TQM 要能成功實施, 需要管理階層中的每一員皆能接受一個團隊來領導。2. 大專院校必須於每一個運作層面採納並適應 TQM 之哲學與原理。3. 高等教育要能強烈的相信, 適應並保有消費者取向的觀念。4. 全國性 TQM 的推行還是需要開發的, 這個創舉可為台灣的教育改革帶來非凡的意義, 並可使其從維持現狀的僵局轉變為持續的改進及提昇的狀態。

1991 年開始, 大量高等教育機構紛紛實行 TQM, 然由於太過急於推行和缺乏有效執行管道以致成效不彰。Seymour 與 Collett (1991)提供了第一份高等教育中的 TQM 調查研究, 調查來自 22 所大學院校(含 10 所公立、7 所私立以及 5 所社區大學)的 83 位確實執行 TQM 的個人。調查結果顯示在州政府控制的大學中, TQM 的執行僅限於幾個特定單位, 且經常是在管理範圍, 諸如「突擊」或「先鋒」性質的單位。先鋒單位通常包括註冊的辦公室、學生事務處、以及某些學術單位。

調查受訪者 TQM 有什麼主要利益? 所得的結果如下: 1. 給人們一個出聲的

機會；2. 少解釋，多傾聽；3. 減少步驟(行政程序)；4. 使人們聚集在一起(團隊工作)；5. 一種共用的語言；6. 減少工作重作和廢料；7. 減少成本。而主要的挫折或困難為何？所得的結果如下：1. 花時間；2. 淪為口號；3. 厭惡改變；4. 不易執行確實的團隊工作；5. 實質的成效不顯著。

Courtney (1995) 調查收集組織中高階主管之態度和分析 TQM 的執行與成效。研究對象為每年參與美國教委會校園趨勢調查 510 所高等院校，在 242 所受查學校中，99 所(41%)表示在 1994 年前便開始推行 TQM，93 所(38%)直到 1994 年才推行 TQM，50 所(21%)沒有回應。寄出問卷數為 242 份，共回收 192 份(79.4%)。

所得結論為以全面組織來執行 TQM 的學校，其主導 TQM 的主因為策略性規劃，強調長期性改進。若透過部門性管道執行 TQM 者，則以確立服務的改進和經濟、預算考量為主因，較重短期之效果。若由董事會或校長來推動 TQM，則會有 96%是以全面性執行法來推動 TQM，他們對於組織有較宏觀的看法，重策略性的品質管理(Strategic Quality Management)根本的改進，並認為決策對組織之影響深遠。若由行政主管來推動，則 90%會採用部門性策略，其對組織則以較行政性的觀點來判斷，重(Quality Improvement)問題的修正。通常由前者來推動 TQM 其成效較佳。

96%的回應表示 TQM 有助於增進組織表現。行政工作的進步包括有促進工作關係、提升團隊工作和加強決策能力；而在學術表現上則可增進教師間的合作、決策、教學和學生報到率。比較全面性和部門性的施行方法，全面性可使教職員間之工作關係從 24%提升至 59%，比部門性的 15%提高到 21%要高出許多。而高層對教職員的信任也由 15%增加至 50%，相對的，以部門性方式實施 TQM 者只由 13%提高至 18%。造成此明顯落差的原因為以全面性方式實行 TQM，可建構人人有責和分享合作的觀念。

若由校長來執行全面性的 TQM，則在行政部門的成功率高達 92%，而在教學上也可達 68%的成效；相對的，部門性執行法的成功率則分別只為 10%和 13%。另外，全面性在行政和教學上的失敗率分別為 7%和 13%；部門性則分別高達 18%和 54%。

目前國內研究 TQM 的文獻偏重於理論的探討(吳清山、林天祐，民 83；吳清山、黃旭鈞，民 84)，較缺乏實証的研究。實証研究則偏重於調查對 TQM 的反應或認知(葉忠達，民 84；王令宜，民 85)，而缺乏對於實際執行 TQM 所作的評量。王令宜(民 85)以淡江大學全體教師進行問卷調查，目的在評量學校推廣 TQM 過程中，教師對 TQM 之關切程度。結果顯示教師關切以「知曉」階層(第一階段)得分最高，亦即教師對於 TQM 大多屬於不知或是耳聞而已。其次為「資訊」階層(第二階段)，顯示教師對於 TQM 有基本認識，也有興趣進一步了解細節。

王令宜(民 85)之研究以同僚體系下之全體教師為研究對像，本研究擬對官僚體系下之行政單位職員作不同方向與層面來探討對 TQM 之認知。由於官僚體系權威性質的領導，行政單位必須全力配合新觀念的推動與執行，因此本研究希望掌握真正的問題所在，以彌補國內這方面文獻的不足。

第三章 研究方法

第一節 問卷設計與發展

本研究所採用之問卷為研究者自行設計，在問卷發展的流程如下圖 3-1，步驟如後詳述。

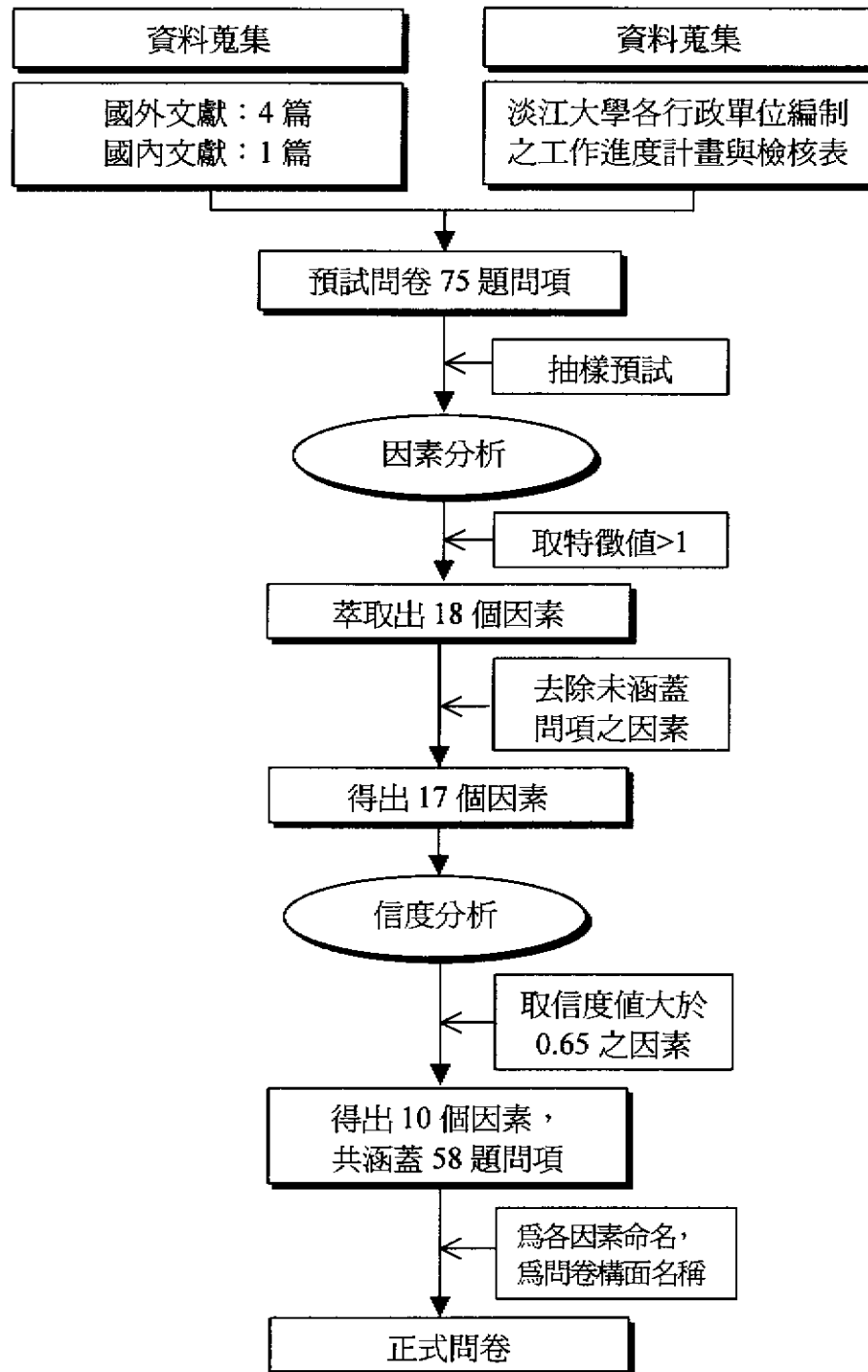


圖 3-1 問卷設計流程圖

一、問項資料收集及評估

本研究收集問項資料之來源有二：一為國內外圖書資料庫中有關衡量 TQM 執行成果之相關碩博士論文或研究報告，希望參考其發展之完整問卷，作為發展本研究衡量問項之依據。

在文獻方面，本研究整理出 1990 年迄今之四篇國外論文：Price, R. D., (1997)、Tan, K., (1997)、Liu, C. F. (1999)，以及國內余德成(民 85)等之研究所附之完整問卷作為本研究問卷之主要問項來源。由於考量國外發展之問卷未必適用於國內社會環境等文化背景，加上本研究主要目的在於瞭解淡江大學行政單位在 TQM 的執行情況與成果，問卷發展自當兼顧各校或各單位之差異而做適當修正，故本研究另一資料來源則為淡江大學各行政單位近五年來對其工作內容、工作目標與達成進度等所自行製作之年度書面自我評鑑資料。在上述評鑑資料中參考各單位對其工作目標的設定與工作流程的要求來作為本問卷之問項內容，亦即為本研究之部分問項。

根據上述文獻與相關書面資料的蒐集，自其中挑選出與 TQM 成效評估有關之問項共 96 題，經研究者考量研究目的，主觀地適度刪減與研究目的無關或描述相近之問項後，剩下 75 題與本研究目的相關之問項，隨後將此 75 個問項依隨機方式排列，輔以七點程度之 Likert Scale，即成本研究之預試問卷(詳見附錄一)

二、預試問卷抽樣設計

1. 界定母體

由於淡江大學推行 TQM 的方向是以行政體系為主，故本研究係是以淡江大學的行政人員為研究對象，不包含兼任行政人員、教學單位、專任教師、以及其他學術研究單位。故本研究之母體界定為「淡江大學所有行政單位之正式編制內人員」。

2. 預試問卷抽樣調查

本研究預試問卷抽樣對象為淡江大學各行政單位之編制內行政人員，經隨機抽樣後，共計回收 36 份有效問卷，符合樣本常態性分

佈 $N > 30$ 的基本要求，回收後以 SPSS for Windows 8.0 版作為統計工具，並進行以下分析。

第二節 預試問卷資料分析方法

本研究採用 SPSS for Windows 統計套裝軟體程式進行資料分析，並使用頻次分析、因素分析等統計方法分別對問卷資料與研究假設進行檢定。茲將本研究對於資料分析的方法及目的說明如下。

1. 敘述性統計分析

本研究對於各變項採用敘述性統計分析之方法，說明各變項之平均數、標準差、百分比、次數分配表等，以描述資料類別、特性以及比例分配之情形。

2. 因素分析

因素分析(factor analysis)的主要目的在於縮減變項的構面，而本研究首先採用主成份分析法(principal component)針對 TQM 成效評估構面進行初步的萃取，然後透過最大變異數法(varimax)予以直交轉軸(orthogonal rotation)，以區分構面間之個別衡量問項。

為了萃取出問卷中適當的衡量構面，茲將預試問卷中之 75 題問項作因素分析後，結果如下表 3-1 所示，通常我們採用凱塞的標準，只保留特徵值大於 1.0 之因素(張紹勳，民 89 年)，則可得出 18 個因素，而在挑選這 18 個因素分別涵蓋之問卷題目後(統計結果參見附錄二)，發現最後一個因素未涵蓋任何問項，故最後整理出 17 個未知因素如下表 3-2。

表 3-1 未命名因素特徵值表

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.573	16.764	16.764	12.573	16.764	16.764	7.307	9.743	9.743
2	7.958	10.610	27.374	7.958	10.610	27.374	6.830	9.107	18.849
3	7.496	9.995	37.369	7.496	9.995	37.369	5.725	7.633	26.482
4	6.594	8.791	46.161	6.594	8.791	46.161	5.048	6.731	33.213
5	5.063	6.750	52.911	5.063	6.750	52.911	4.340	5.786	38.999
6	4.236	5.648	58.558	4.236	5.648	58.558	4.178	5.571	44.570
7	3.664	4.885	63.443	3.664	4.885	63.443	3.873	5.164	49.734
8	3.507	4.676	68.119	3.507	4.676	68.119	3.720	4.961	54.695

9	3.331	4.441	72.560	3.331	4.441	72.560	3.557	4.743	59.437
10	2.616	3.488	76.048	2.616	3.488	76.048	3.134	4.179	63.616
11	2.570	3.427	79.475	2.570	3.427	79.475	2.926	3.902	67.518
12	2.146	2.862	82.336	2.146	2.862	82.336	2.789	3.718	71.236
13	1.982	2.642	84.979	1.982	2.642	84.979	2.722	3.629	74.866
14	1.684	2.245	87.224	1.684	2.245	87.224	2.659	3.546	78.411
15	1.511	2.015	89.239	1.511	2.015	89.239	2.655	3.539	81.951
16	1.442	1.922	91.161	1.442	1.922	91.161	2.648	3.531	85.482
17	1.233	1.644	92.804	1.233	1.644	92.804	2.398	3.197	88.679
18	1.116	1.488	94.292	1.116	1.488	94.292	2.334	3.112	91.791
19	.998	1.330	95.622	.998	1.330	95.622	2.325	3.099	94.891
20	.909	1.212	96.835	.909	1.212	96.835	1.458	1.944	96.835

Extraction Method: Principal Component Analysis.

表 3-2 未命名因素與個別涵蓋問項表

未命名 因素	涵 蓋 問 項
一	TQM的實施，使教師和行政人員間的工作關係有所改善
	TQM的實施，使教師和行政人員間的信任程度有所改善
	TQM實施後，增進組織的團隊工作
	我認為工作上，無法突破，皆因我們不夠努力推行，持續改善
	TQM實施後，能提高同仁工作士氣
	我覺得TQM的執行，使決策過程更加開放
	TQM的實施業務電腦化作業的推動更快速
	TQM的實施改善了開會或約會的遲到問題
	TQM的執行，能使預算更為精省
	TQM的實施使我的一般行政工作效率提高
	我通常依照戴明循環(PDCA)的步驟進行各種改善
二	我的工作單位有適當的組織結構使工作得以完成
	我工作單位內的領導者會定期檢討組織目標的進展以致達成組織目標
	我擁有正確的工具、設備和資源使工作順利完成
	我的主管會主動瞭解組織無法達到特定目標的原因
	我的工作單位經常研議如何降低執行權責
	我的主管經常刺激我重新思考目前的做事方式
	我的工作單位相當重視同仁如何持續進行改善
	我工作中所需的資訊與資源可即時獲取
	我的工作單位中有開放而無慮的溝通風氣
	我工作單位中的同仁知道主管將幫助我們解決工作上可能遇到的困難
	我的工作單位不會鼓勵同仁改變工作流程
三	我能夠運用TQM的相關知識與技巧，以提升提升品質
	TQM的實施使我的各項資料更能準時備妥
	使用TQM工作計畫表對我的工作控管有幫助
	TQM的實施使我的預算控制得當
	TQM的實施改善了公文歸檔錯誤或遺失的問題
	截至目前為止，TQM在我工作單位中的實行是成功的
	我認為TQM在組織中的未來會扮演重要的角色
	我工作單位中的同仁能因表現良好而獲得升遷機會

表 3-2 未命名因素與個別涵蓋問項表(續)

未命名因素	涵 蓋 問 項
四	我認為得TQM的實施，給予同仁的相關訓練不足
	我覺得TQM的實施，缺乏經費的支援
	若能選擇，我同意停止TQM所有的執行活動
	TQM執行後，曾引起同仁的反抗
	我認為TQM的實施，是浪費時間而無效的
	我認為TQM被過度膨脹稱讚
	我認為TQM不過是一時的管理狂熱
	我認為學校各單位存在的功能，是為了提供服務於有需求的學生
五	我知曉學校整體目標
	我的經常收集自己工作上的資料，當作改善工作品質和行動方針
	我對品質的觀念有深入的瞭解
	我認為自己對全面品質管理的理念與內涵相當瞭解
	我必須依照標準作業程序完成工作
六	整體而言，我可以做好單位中所要求的任務
	我的平均工作效率相當高
	我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原位
	我經常規劃與安排自己所負責工作的進度
七	我知道如何定義自己的顧客
	我經常主動瞭解學生對各項服務的滿意程度
	我接受與其他部門人員協調及合作的訓練
八	整體而言，單位同仁均持續在進行改善工作
	我工作單位中的每位同仁對待彼此都如同顧客一般，為對方提供最佳的服務和產品品質
	我的工作單位中，擁有合適的員工能使工作適當的完成
九	我認為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰
	我對主管或團體的決議接受程度頗高
	我的主管鼓勵員工成為一個團隊工作者
十	BBS與EMAIL的運用使我的工作效率提高
	TQM的實施改善了電話或信件未回覆的問題
十一	TQM的實施改善了公文積壓的問題
	參與TQM品管小組會議能增進我對TQM的認同
	整體而言，學校的教育訓練制度相當合理
十二	我的工作單位定期讓同仁發表品質改善成果
	整體而言，TQM在我工作單位中的執行情況非常確實
十三	我必須經常和其他部門的同仁溝通協調
	我接受全面品質管理或品質持續改善訓練的程度很高
十四	我瞭解自己的工作在組織中的貢獻
	我認為執行工作者，最了解工作內容，該員應該參與工作相關決策
	我認為大部分的工作，應該是由團體共同完成，而非個人自行完成
	我瞭解強調品質的重要能使資源更有效的運用
十五	我學習過許多如何應用品管工具的課程
十六	我不必向其他部門同仁索取資訊，就能獨自完成工作
十七	我認為改善的關鍵，在於利用系統化，來達到改善工作的流程

三、信度與效度分析

黃俊英(民 80)指出，一個良好的衡量工具應具有足夠的效度和信度。所謂「效度」，是指一種衡量工具真正能夠測出研究人員所想要衡量之事物特質或功能的程度；而「信度」則是指一種衡量工具的正確性或精確度。一般而言信度具有「穩定性」(stability)和「一致性」(equivalence 或 consistency)兩方面的意義。

至於信度與效度間的關係，簡茂發(民 78)認為，信度僅指測量結果是否一致的可靠程度，效度則針對測量的目的，考察測驗能否發揮其測量功能。而以其確能測出所欲測之特質的有效程度表示之。效度是測驗的首要條件，而信度則是不可少的輔助品；亦即一個測驗如無信度，即無效度；但具有信度，未必有效度。以下僅就效度和信度說明本研究所用衡量工具之合宜性：

(一)效度檢定

Emory(1985)指出，所謂內容效度是指該衡量工具能涵蓋研究主題的程度，Churchill, Jr.(1991)認為內容效度的關鍵因素在於發展衡量工具時所遵循的程序(procedures)；而呂鴻德(民 81)則指出所謂內容效度乃是效度的邏輯類型，決定於研究者的主觀判斷。另外，根據黃俊英與林震岩(民 83)認為，所謂內容效度乃指問卷的內容具有相當高的代表性，即包括被衡量建構所有層面的項目，若問卷的內容係以理論為基礎，並參考以往學者類似問卷內容加以修訂，並與學術或實務專家討論過，且進行過預試(pretest)即可認為具有相當的內容效度。

本研究主要是以結構式問卷作為研究之工具進行資料的收集，而問卷中的所有衡量問項，均植基於相關文獻基礎，且多數引用國內外學者曾經使用之量表或衡量項目，故本研究所發展之衡量工具應能符合內容效度之要求。

(二)信度檢定

根據黃俊英與林震岩(民 83)指出，所謂信度(指「再測信度」而言)乃是對同一或相似母體重複測量所得結果之一致程度，一般最常

以統計係數 Cronbach α 來衡量同一構念下各項目間之一致性。依 Nunnally(1978)指出，在基礎研究中，信度至少應達到 0.80 才可接受，而於探索性研究中，信度值只要達到 0.70 就可接受。此外，Wortzel(1979)亦認為若 α 值介於 0.70 至 0.98 均屬高信度值；而低於 0.35 者，應予以拒絕。

依此準則，在整理出上表之 17 個因素後，再次利用 SPSS 求出個別因素之 alpha 值如下表右欄，若選取信度值 alpha 大於 0.7 之因素，原本應可刪去上表中之因素七、因素九、因素十一、以及因素十三～因素十七，但由於研究者發現因素九($\alpha=0.6657$)與因素十一($\alpha=0.6862$)所涵蓋之問項內容系與研究目的相當有關之重要調查項目，故乃主觀保留此二因素，至此萃取出 10 個因素、共計涵蓋 58 個問項，即為本研究正式施測問卷之內容。

在檢定信度值之後，研究者根據各因素內涵問項之相關與同質性，分別給予各因素之命名如下表 3，給予命名之因素即為本研究正式問卷之衡量構面名稱，各衡量構面除了「組織公平性與團隊精神」(即命名前之因素九： $\alpha=0.6657$)與「對 TQM 訓練的看法」(即命名前因素十一： $\alpha=0.6862$)兩構面信度直低於介於 0.65~0.70 外，其餘構面的信度值皆高達 0.70 以上，均能符合理論之要求，足證本研究發展之問卷具有良好的信度。

表 3-3 本研究各衡量構面信度值

問 項	構面(因素命名)	Cronbach α
TQM的實施，使教師和行政人員間的工作關係有所改善	TQM的整體效益 (因素一)	0.902
TQM的實施，使教師和行政人員間的信任程度有所改善		
TQM實施後，增進組織的團隊工作		
我認為工作上，無法突破，皆因我們不夠努力推行，持續改善		
TQM實施後，能提高同仁工作士氣		
我覺得TQM的執行，使決策過程更加開放		
TQM的實施使得業務電腦化作業的推動更快速		
TQM的實施改善了開會或約會的遲到問題		
TQM的執行，能使預算更為精省		
TQM的實施使我的一般行政工作效率提高		
我通常依照戴明循環(PDCA)的步驟進行各種改善		

表 3-3 本研究各衡量構面信度值(續)

問 項	構面(因素命名)	Cronbach α
我的工作單位有適當的組織結構使工作得以完成	TQM的組織氣氛 (因素二)	0.868
我工作單位內的領導者會定期檢討組織目標的進展以致達成組織目標		
我擁有正確的工具、設備和資源使工作順利完成		
我的主管會主動瞭解組織無法達到特定目標的原因		
我的工作單位經常研議如何降低執行權責		
我的主管經常刺激我重新思考目前的做事方式		
我的工作單位相當重視同仁如何持續進行改善		
我工作中所需的資訊與資源可即時獲取		
我的工作單位中有開放而無慮的溝通風氣		
我工作單位中的同仁知道主管將幫助我們解決工作上可能遇到的困難		
我的工作單位不會鼓勵同仁改變工作流程		
我能夠運用TQM的相關知識與技巧，以提升品質	TQM的個人效益 (因素三)	0.852
TQM的實施使我的各項資料更能準時備妥		
使用TQM工作計畫表對我的工作控管有幫助		
TQM的實施使我的預算控制得當		
TQM的實施改善了公文歸檔錯誤或遺失的問題		
截至目前為止，TQM在我工作單位中的實行是成功的		
我認為TQM在組織中的未來會扮演重要的角色		
我工作單位中的同仁能因表現良好而獲得升遷機會	TQM實行的缺點 (因素四)	0.7569
我認為得TQM的實施，給予同仁的相關訓練不足		
我覺得TQM的實施，缺乏經費的支援		
若能選擇，我同意停止TQM所有的執行活動		
TQM執行後，曾引起同仁的反抗		
我認為TQM的實施，是浪費時間而無效的		
我認為TQM被過度膨脹稱讚		
我認為TQM不過是一時的管理狂熱		
我認為學校各單位存在的功能，是為了提供服務於有需求的學生	TQM的個人認知 (因素五)	0.7451
我知曉學校整體目標		
我的經常收集自己工作上的資料，當作改善工作品質和行動方針		
我對品質的觀念有深入的瞭解		
我認為自己對全面品質管理的理念與內涵相當瞭解		
我必須依照標準作業程序完成工作	個人執行TQM的情況 (因素六)	0.7721
整體而言，我可以做好單位中所要求的任務		
我的平均工作效率相當高		
我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原位		
我經常規劃與安排自己所負責工作的進度	同仁氣氛 (因素八)	0.7093
整體而言，單位同仁均持續在進行改善工作		
我工作單位中的每位同仁對待彼此都如同顧客一般，為對方提供最佳的服務和產品品質		
我的工作單位中，擁有合適的員工能使工作適當的完成	組織公平性與團隊精神 (因素九)	0.6657
我認為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰		
我對主管或團體的決議接受程度頗高		
我的主管鼓勵員工成為一個團隊工作者		

表 3-3 本研究各衡量構面信度值(續)

問 項	構面(因素命名)	Cronbach α
TQM的實施改善了公文積壓的問題	對TQM訓練的看法 (因素十一)	0.6862
參與TQM品管小組會議能增進我對TQM的認同		
整體而言，學校的教育訓練制度相當合理		
我的工作單位定期讓同仁發表品質改善成果	TQM的落實 (因素十二)	0.7554
整體而言，TQM在我工作單位中的執行情況非常確實		

經上述因素命名程序後，最後將 58 個問項依隨機方式排列，輔以七點程度之 Likert Scale，即成本研究之正式施測問卷(詳見附錄三)。

第三節 構面描述與操作型定義

由於因素之命名，是由因素中包括哪些重要變數來決定，不同研究者對共同因素之命名不盡相同，基本上均要有理論依據，但由於本研究之問卷屬於現況調查，故因素(構面)命名依據該共同因素上負荷量較大之問項作定義(張紹勳，民 89)。

一、TQM 的整體效益

由表 3-4 我們可看出各問項因素負荷量中最高的前三者為教師與行政人員間的工作關係以及信任程度有所改善，其次是增進組織的團隊工作。故本研究在此賦予之操作性定義為：

TQM 整體效益：改善行政人員與教師之間的工作關係與信任程度，並能增進組織團隊工作

表 3-4 構面一涵蓋問項分析表

構面一	問 項	因素負荷量
TQM的整體效益	TQM的實施，使教師和行政人員間的工作關係有所改善	.865
	TQM的實施，使教師和行政人員間的信任程度有所改善	.823
	TQM實施後，增進組織的團隊工作	.790
	我認為工作上，無法突破，皆因我們不夠努力推行，持續改善	.724
	TQM實施後，能提高同仁工作士氣	.688
	我覺得TQM的執行，使決策過程更加開放	.647
	TQM的實施改善了開會或約會的遲到問題	.624
	TQM的實施使得業務電腦化作業的推動更快速	.594
	TQM的執行，能使預算更為精省	.565
	TQM的實施使我的一般行政工作效率提高	.545

	我通常依照戴明循環(PDCA)的步驟進行各種改善	.541
--	--------------------------	------

二、TQM 的組織氣氛

由表 3-5 我們可看出各問項因素負荷量中最高的前三者為適當的組織結構、領導者定期檢討目標、以及擁有正確工具與資源使工作順利完成。故本研究在此賦予之操作性定義為：

TQM 的組織氣氛：組織具有適當結構、人員擁有正確工具與資源、並有積極的領導者促進組織目標的達成

表 3-5 構面二涵蓋問項分析表

構面二	問 項	因素負荷量
TQM 的組織氣氛	我的工作單位有適當的組織結構使工作得以完成	.776
	我工作單位內的領導者會定期檢討組織目標的進展以致達成組織目標	.743
	我擁有正確的工具、設備和資源使工作順利完成	.701
	我的主管會主動瞭解組織無法達到特定目標的原因	.691
	我的工作單位經常研議如何降低執行權責	.684
	我的主管經常刺激我重新思考目前的做事方式	.676
	我的工作單位相當重視同仁如何持續進行改善	.665
	我工作中所需的資訊與資源可即時獲取	.635
	我的工作單位中有開放而無慮的溝通風氣	.635
	我工作單位中的同仁知道主管將幫助我們解決工作上可能遇到的困難	.565
	我的工作單位不會鼓勵同仁改變工作流程	.449
	我能夠運用TQM的相關知識與技巧，以提升品質	.431

三、TQM 的個人效益

由表 3-6 我們可看出各問項因素負荷量中最高的前三者為資料準時備妥、工作計畫表幫助工作控管、以及預算控制得當。故本研究在此賦予之操作性定義為：

TQM 的個人效益：對個人在工作上的資料準備、工作控管、以及預算控制上有所幫助

表 3-6 構面三涵蓋問項分析表

構面三	問 項	因素負荷量
TQM 的個人效益	TQM 的實施使我的各項資料更能準時備妥	.813
	使用TQM工作計畫表對我的工作控管有幫助	.772
	TQM 的實施使我的預算控制得當	.760
	TQM 的實施改善了公文歸檔錯誤或遺失的問題	.655

	截至目前為止，TQM在我工作單位中的實行是成功的	.633
	我認為TQM在組織中的未來會扮演重要的角色	.570
	我工作單位中的同仁能因表現良好而獲得升遷機會	.426

四、TQM 實行的缺點

由表 3-7 我們可看出各問項因素負荷量中最高的前三者為相關訓練不足、缺乏經費支援、以及同意停止 TQM 活動。故本研究在此賦予之操作性定義為：

TQM 實行的缺點：指 TQM 給予之訓練不足、經費有限、組織成員對停止推行 TQM 的看法

表 3-7 構面四涵蓋問項分析表

構面四	問 項	因素負荷量
TQM實行的缺點	我認為得TQM的實施，給予同仁的相關訓練不足	.853
	我覺得TQM的實施，缺乏經費的支援	.831
	若能選擇，我同意停止TQM所有的執行活動	.761
	TQM執行後，曾引起同仁的反抗	.624
	我認為TQM的實施，是浪費時間而無效的	.620
	我認為TQM被過度膨脹稱讚	.601
	我認為TQM不過是一時的管理狂熱	.499
	我認為學校各單位存在的功能，是為了提供服務於有需求的學生	.461

五、TQM 的個人認知

由表 3-8 我們可看出各問項因素負荷量中最高的前三者知曉學校整體目標、收集資料改善工作品質、以及對品質觀念深入瞭解。故本研究在此賦予之操作性定義為：

TQM 的個人認知：指個人知曉學校目標、深入瞭解品質觀念，並會主動改善工作品質

表 3-8 構面五涵蓋問項分析表

構面五	問 項	因素負荷量
TQM的個人認知	我知曉學校整體目標	.919
	我的經常收集自己工作上的資料，當作改善工作品質和行動方針	.801
	我對品質的觀念有深入的瞭解	.618
	我認為自己對全面品質管理的理念與內涵相當瞭解	.608
	我必須依照標準作業程序完成工作	.507

六、個人執行 TQM 的情況

由表 3-9 我們可看出本構面涵蓋之問項減少，因素負荷量中最高的前二者為個人可做好單位中所要求的任務、工作效率高並能隨時物歸原位。故本研究在此賦予之操作性定義為：

個人執行 TQM 的情況：指個人能發揮相當高的工作效率完成單位中所要求的任務

表 3-9 構面六涵蓋問項分析表

構面六	問 項	因素負荷量
個人執行TQM 的情況	整體而言,我可以做好單位中所要求的任務	.919
	我的平均工作效率相當高	.768
	我經常整理手邊的工具或文件,並隨時物歸原位	.672
	我經常規劃與安排自己所負責工作的進度	.662

七、同仁氣氛

由表 3-10 我們可看出因素負荷量中最高者為同仁均在持續改善品質。故本研究在此賦予之操作性定義為：

同仁氣氛：同仁能持續進行改善工作

表 3-10 構面七涵蓋問項分析表

構面七	問 項	因素負荷量
同仁氣氛	整體而言,單位同仁均持續在進行改善工作	.915
	我工作單位中的每位同仁對待彼此都如同顧客一般,為對方提供最佳的服務和產品品質	.689
	我的工作單位中,擁有合適的員工能使工作適當的完成	.569

八、組織公平性與團隊精神

由表 3-11 我們可看出因素負荷量中最高者為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰。故本研究在此賦予之操作性定義為：

組織公平性與團隊精神：組織能視工作生產力和工作品質衡量獎懲

表 3-11 構面八涵蓋問項分析表

構面八	問 項	因素負荷量
組織公平性 與團隊精神	我認為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰	.841
	我對主管或團體的決議接受程度頗高	.808
	我的主管鼓勵員工成為一個團隊工作者	.517

九、對 TQM 訓練的看法

由表 3-12 我們可看出因素負荷量中最高的兩者為改善公文積壓、品管會議增進 TQM 認同、以及教育訓練制度合理。本研究在此構面斟酌研究所需，並未選擇因素負荷量最高之問項為構面定義，而是選擇第二與第三個問項賦予操作性定義如下：

對 TQM 訓練的看法：品管小組會議能增進對 TQM 的認同，並認為學校給予合理之教育訓練制度

表 3-12 構面九涵蓋問項分析表

構面九	問 項	因素負荷量
對TQM訓練的 看法	TQM的實施改善了公文積壓的問題	.773
	參與TQM品管小組會議能增進我對TQM的認同	.657
	整體而言，學校的教育訓練制度相當合理	.594

十、TQM 的落實

由表 3-13 我們可看出因素負荷量中最高的兩者為定期發表改善結果，且 TQM 在工作單位中執行非常確實。本研究在此構面斟酌研究所需，並未選擇因素負荷量最高之問項為構面定義，而是選擇第二個問項賦予操作性定義如下：

對 TQM 的落實：個人認為 TQM 在其工作單位中確實執行

表 3-13 構面十涵蓋問項分析表

構面十	問 項	因素負荷量
TQM的落實	我的工作單位定期讓同仁發表品質改善成果	.873
	整體而言，TQM在我工作單位中的執行情況非常確實	.661

第四章 統計結果與分析

本章是根據問卷調查所得到之橫斷面資料進行統計分析。依據本研究透過因素分析法對研究構面的定義，可區分成 1. TQM 的整體效益；2. TQM 的組織氣氛；3. TQM 的個人效益；4. TQM 實行的缺點；5. TQM 的個人認知；6. 個人執行 TQM 的狀況；7. 同仁氣氛；8. 組織公平性與團隊精神；9. 對 TQM 訓練的看法；以及 10. TQM 的落實等十項衡量之。

本章首先將在第一節中就樣本的特徵值，作基本的統計量分析，以瞭解樣本的輪廓；其次在第二節中，將透過頻次分析與 T 檢定將四種不同樣本特徵值對 TQM 成效的看法作詳細比較與討論；最後於第三節中深入探討全體受試者對 TQM 實行成效的看法。

第一節 樣本特徵變項分析

本研究問卷施測對象為淡江大學編制內之所有行政人員，故發出問卷 370 份，調查期間為民國 89 年 4 月 24 至 5 月 4 日，總計回收 345 份，扣除填答不完整之無效問卷 5 份，有效回收率為 93.24%，故納入本研究分析之有效問卷為 340 份。以下本節將依回卷樣本之所屬產業、員工人數、成立年數、公司資本額與營業額等基本資料，以及聯盟對象所屬產業和聯盟類型等變項進行頻次分析與說明。

一、受試者性別分析

從表 4-1 的分析顯示，在回卷的 340 份問卷中，女性受試者為 243 人，超過全體受試者之七成(71.5%)；男性受試者為 93 人，比例不到三成(27.4%)；未填答者則僅有 4 人，佔 1.2%。上述結果表示淡江大學編制內行政人員以女性居多，性別分佈比例的差異與對 TQM 實行成效之看法將在下一節討論。

表 4-1 受試者性別分析

資料	組別	人數	百分比
性別	男	93	27.4%
	女	243	71.5%
	未填答	4	1.2%
	總計	340	100.0%

二、受試者年齡分析

從表 4-2 的分析顯示，在回卷的份問卷中，年齡介於 41~50 歲的受試者比例最高，共計有 124 人，佔全體受試者之 36.5%；其次為年齡介於 31~40 歲者，共計為 101 人，佔全體受試者之 29.7%；未填答者則僅有 11 人，佔 3.2%。上述結果表示淡江大學編制內行政人員以 31~50 歲之年齡層居多，約佔總人數之六成五，21~30 歲之年齡層與 51 歲以上年齡層之行政人員則約各佔一成五，年齡分佈比例的差異與對 TQM 實行成效之看法將在下一節討論。

表 4-2 受試者年齡分析

資料	組別	人數	百分比
年齡	21~30 歲	52	15.3%
	31~40 歲	101	29.7%
	41~50 歲	124	36.5%
	51~60 歲	46	13.5%
	61 歲以上	6	1.8%
	未填答	11	3.2%
	總計	340	100.0%

三、受試者工作年資分析

從表 4-3 的分析顯示，在回卷的 340 份問卷中，年資介於 6~10 年的受試者比例最高，共計有 71 人，佔全體受試者之 20.9%；其年資介於 11~15 年者，共計為 61 人，佔全體受試者之 17.9%；年資在五年以下者，共計為 58 人，佔全體受試者之 17.1%；未填答者則僅有 11 人，佔 3.2%。上述結果表示淡江大學編制內行政人員工作年資的分佈比例尚稱平均，除了年資介於 6~10 約佔總人數之二成，其他年

資組別大致上各約佔 14%至 18%之間，可見行政人員工作穩定性高，流動率低，而工作年資比例的差異與對 TQM 實行成效之看法將在下一節討論。

表 4-3 受試者工作年資分析

資料	組別	人數	百分比
年資	5 年以下	58	17.1%
	6~10 年	71	20.9%
	11~15 年	61	17.9%
	16~20 年	41	12.1%
	21~25 年	49	14.4%
	26 年以上	49	14.4%
	未填答	11	3.2%
	總計	340	100.0%

四、受試者服務單位分析

從表 4-4 的分析顯示，在回卷的 340 份問卷中，受試者服務於資訊中心者比例最高，共計有 70 人，佔全體受試者之 20.6%；其次為服務於教務處者，共計為 52 人，佔全體受試者之 15.3%；再來則依序為圖書館(共計為 58 人，佔全體受試者之 14.4%)、總務處(共計為 42 人，佔全體受試者之 12.4%)、以及學務處(共計為 39 人，佔全體受試者之 11.5%)；未填答者則僅有 13 人，佔 3.8%。上述結果表示淡江大學資訊中心之編制內行政人員為數最多，約佔總人數之二成，可見淡江大學對資訊中心與推動資訊化之重視，至於各服務單位對 TQM 實行成效之看法將在下一節討論。

表 4-4 受試者服務單位分析

資料	組別	人數	百分比	組別	人數	百分比
服務單位	秘書室	11	3.2%	綜研中心	6	1.8%
	教務處	52	15.3%	建教合作中心	8	2.4%
	學務處	39	11.5%	夜間教學行政中心	3	0.9%
	總務處	42	12.4%	大學發展事務處	8	2.4%
	人事室	11	3.2%	時報社	6	1.8%
	圖書館	49	14.4%	教品會	5	1.5%
	會計室	17	5.0%	未填答	13	3.8%
	資訊中心	70	20.6%	總計	340	100.0%

第二節 TQM 實行之成效分析

本節的統計方法不以受試者的特徵值作區分，而是以 340 份有效問卷作頻次統計分析，各構面統計結果與分析討論如下：

一、構面一：TQM 的整體效益

在構面一的各衡量子題中，得出各平均數如下：

表 4-5 TQM 的整體效益分析

構面命名	問 項	平均數
一、TQM 的整體效益	TQM 的實施，使教師和行政人員間的工作關係有所改善	4.45
	TQM 的實施，使教師和行政人員間的信任程度有所改善	4.50
	TQM 實施後，增進組織的團隊工作	4.91
	我認為工作上，無法突破，皆因我們不夠努力推行，持續改善	3.85
	TQM 實施後，能提高同仁工作士氣	4.72
	我覺得 TQM 的執行，使決策過程更加開放	4.43
	TQM 的實施業務電腦化作業的推動更快速	4.84
	TQM 的實施改善了開會或約會的遲到問題	4.26
	TQM 的執行，能使預算更為精省	4.53
	TQM 的實施使我的一般行政工作效率提高	4.82
	我通常依照戴明循環(PDCA)的步驟進行各種改善	4.63

由上可知，受測者對於實行 TQM 的整體效益各子題同意程度平均數大都介於 4~5 分，亦即介於「無意見」與「有點同意」之間，而同意程度最高的三者依次為「TQM 實施後，增進組織的團隊工作」(4.91)、「TQM 的實施使得業務電腦化作業的推動更快速」(4.84)、以及「TQM 的實施使我的一般行政工作效率提高」(4.82)。唯一平均分數在 3~4 間的問項為「我認為工作上，無法突破，皆因我們不夠努力推行，持續改善」，亦即受測者對此問項的同意程度較為負面，僅介於「有點不同意」與「無意見」之間。

二、構面二：TQM 的組織氣氛

在構面二的各衡量子題中，得出各平均數如下：

表 4-6 TQM 的組織氣氛分析

構面命名	問 項	平均數
二、TQM的組織氣氛	我的工作單位有適當的組織結構使工作得以完成	5.10
	我工作單位內的領導者會定期檢討組織目標的進展以致達成組織目標	5.31
	我擁有正確的工具、設備和資源使工作順利完成	5.18
	我的主管會主動瞭解組織無法達到特定目標的原因	5.22
	我的工作單位經常研議如何降低執行權責	4.83
	我的主管經常刺激我重新思考目前的做事方式	4.90
	我的工作單位相當重視同仁如何持續進行改善	5.22
	我工作中所需的資訊與資源可即時獲取	5.18
	我的工作單位中有開放而無慮的溝通風氣	4.89
	我工作單位中的同仁知道主管將幫助我們解決工作上可能遇到的困難	5.10
	我的工作單位不會鼓勵同仁改變工作流程	5.06
	我能夠運用TQM的相關知識與技巧，以提升品質	5.02

由上可知，受測者對於實行 TQM 的組織氣氛同意程度平均數大都介於 5~6 分，亦即介於「有點同意」與「同意」之間，而同意程度最高的三者依次為「我工作單位內的領導者會定期檢討組織目標的進展以致達成組織目標」(5.31)、「我的主管會主動瞭解組織無法達到特定目標的原因」(5.22)、以及「我的工作單位相當重視同仁如何持續進行改善」(5.22)。平均分數最低之問項為「我的工作單位經常研議如何降低執行權責」(4.83)，雖介於「無意見」與「有點同意」之間，然整體而言，受測者對實行 TQM 的組織氣氛各問項的皆偏向正面同意程度。

三、構面三：TQM 的個人效益

在構面三的各衡量子題中，得出各平均數如下：

表 4-7 TQM 的個人效益分析

構面命名	問 項	平均數
三、執行成效	TQM的實施使我的各項資料更能準時備妥	4.80
	使用TQM工作計畫表對我的工作控管有幫助	4.73
	TQM的實施使我的預算控制得當	4.44
	TQM的實施改善了公文歸檔錯誤或遺失的問題	4.69
	截至目前為止，TQM在我工作單位中的實行是成功的	4.74
	我認為TQM在組織中的未來會扮演重要的角色	5.30
	我工作單位中的同仁能因表現良好而獲得升遷機會	3.96

由上可知，受測者對於 TQM 實行的個人效益各子題的同意程度平均數大都介於 4~5 分，其中平均數最高，達 5 分以上者為「我認為 TQM 在組織中的未來會扮演重要的角色」亦即介於「有點同意」與「同意」之間，其次同意程度最高的兩者依次為「TQM 的實施使我的各項資料更能準時備妥」(4.80)、以及「截至目前為止，TQM 在我工作單位中的實行是成功的」(4.74)。唯一平均分數在 3~4 間的問題為「我工作單位中的同仁能因表現良好而獲得升遷機會」(3.96)，亦即受測者對此問題的同意程度較為負面，僅介於「有點不同意」與「無意見」之間。

四、構面四：TQM 實行的缺點

在構面四的各衡量子題中，得出各平均數如下：

表 4-8 TQM 實行的缺點分析

構面命名	問 項	平均數
四、TQM實行的缺點	我認為TQM的實施，給予同仁的相關訓練不足(反向題)	3.39
	我覺得TQM的實施，缺乏經費的支援(反向題)	3.86
	若能選擇，我同意停止TQM所有的執行活動(反向題)	4.62
	TQM執行後，曾引起同仁的反抗(反向題)	4.47
	我認為TQM的實施，是浪費時間而無效的(反向題)	4.83
	我認為TQM被過度膨脹稱讚(反向題)	3.68
	我認為TQM不過是一時的管理狂熱(反向題)	4.64
	我認為學校各單位存在的功能，是為了提供服務於有需求的學生	5.29

構面四中衡量子題中，除最後一題問題外，其他均為負面描述的反向題，故得出之上述平均數業已經過轉換，亦即上列分數愈低者，表示對此問題敘述的認知程度愈負面；反之，分數愈高者，表示對此問題的認知愈正面。

故受測者認為實行 TQM 的最大缺點，亦即平均數在 4 分以下之問題依次為：「我認為 TQM 的實施，給予同仁的相關訓練不足」(3.39)、其次是「我認為 TQM 被過度膨脹稱讚」(3.68)、以及「我覺得 TQM 的實施，缺乏經費的支援」(3.86)。而平均數唯一在 5 以上的問題為「我認為學校各單位存在的功能，是為了提供服務於有需求的學生」(5.29)，受測者在此正向描述題中有明顯的正面同意程度，介於「有

點同意」與「同意」之間。

五、構面五：TQM 的個人認知

在構面五的各衡量子題中，得出各平均數如下：

表 4-9 TQM 的個人認知分析

構面命名	問 項	平均數
五、TQM 的個人認知	我知曉學校整體目標	5.61
	我的經常收集自己工作上的資料，當作改善工作品質和行動方針	5.59
	我對品質的觀念有深入的瞭解	5.23
	我認為自己對全面品質管理的理念與內涵相當瞭解	4.95
	我必須依照標準作業程序完成工作	5.26

由上可知，受測者 TQM 的個人認知程度平均數大都介於 5~6 分，亦即介於「有點同意」與「同意」之間，而同意程度最高的三者依次為「我知曉學校整體目標」(5.61)、「我的經常收集自己工作上的資料，當作改善工作品質和行動方針」(5.59)、以及「我必須依照標準作業程序完成工作」(5.26)。唯一平均分數在 5 以下之問項為「我認為自己對全面品質管理的理念與內涵相當瞭解」(4.95)，雖介於「無意見」與「有點同意」之間，然整體而言，受測者 TQM 的個人認知皆偏向正面同意程度。

六、構面六：個人執行 TQM 的情況

在構面六的各衡量子題中，得出各平均數如下：

表 4-10 個人執行 TQM 的情況分析

構面命名	問 項	平均數
六、個人執行 TQM 的情況	整體而言，我可以做好單位中所要求的任務	5.94
	我的平均工作效率相當高	5.53
	我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原位	5.69
	我經常規劃與安排自己所負責工作的進度	5.79

由上可知，受測者個人執行 TQM 的情況平均數全部介於 5~6 分，亦即介於「有點同意」與「同意」之間，而實行程度最高者為「整體而言，我可以做好單位中所要求的任務」(5.94)，其他依次為「我經常規劃與安排自己所負責工作的進度」(5.79)、「我經常整理手邊的

工具或文件,並隨時物歸原位」(5.69)、以及「我的平均工作效率相當高」。整體而言,受測者個人執行 TQM 的情況頗為正面。

七、構面七：同仁氣氛

在構面七的各衡量子題中,得出各平均數如下:

表 4-11 同仁氣氛分析

構面命名	問 項	平均數
七、同仁氣氛	整體而言,單位同仁均持續在進行改善工作	5.57
	我工作單位中的每位同仁對待彼此都如同顧客一般,為對方提供最佳的服務和產品品質	5.09
	我的工作單位中,擁有合適的員工能使工作適當的完成	5.30

由上可知,受測者對 TQM 實行後的同仁氣氛同意程度平均數全部介於 5~6 分,亦即介於「有點同意」與「同意」之間,而同意程度最高者為「整體而言,單位同仁均持續在進行改善工作」(5.57),其他依次為「我的工作單位中,擁有合適的員工能使工作適當的完成」(5.30)、以及「我工作單位中的每位同仁對待彼此都如同顧客一般,為對方提供最佳的服務和產品品質」(5.09)。整體而言,受測者對 TQM 實行後的同仁氣氛呈現正面的同意程度。

八、構面八：組織公平性與團隊精神

在構面八的各衡量子題中,得出各平均數如下:

表 4-12 組織公平性與團隊精神分析

構面命名	問 項	平均數
八、組織公平性與團隊精神	我認為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰	5.82
	我對主管或團體的決議接受程度頗高	5.39
	我的主管鼓勵員工成為一個團隊工作者	5.50

由上可知,受測者對組織公平性與團隊精神的同意程度,平均數全部介於 5~6 分,亦即介於「有點同意」與「同意」之間,而同意程度最高者為「我認為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰」(5.82),其他依次為「我的主管鼓勵員工成為一個團隊工作者」(5.50)、「我對主管或團體的決議接受程度頗高」(5.39)。整體而言,受測者對 TQM 實行後的組織公平性與團隊精神,呈現正面同意程度。

九、構面九：對 TQM 訓練的看法

在構面九的各衡量子題中，得出各平均數如下：

表 4-13 對 TQM 訓練的看法分析

構面命名	問 項	平均數
九、對TQM訓練的看法	TQM的實施改善了公文積壓的問題	4.91
	參與TQM品管小組會議能增進我對TQM的認同	5.05
	整體而言,學校的教育訓練制度相當合理	4.98

由上可知，受測者對 TQM 訓練各子問項的看法中，同意程度最高在 5 以上之問項為「參與 TQM 品管小組會議能增進我對 TQM 的認同」(5.05)，介於「有點同意」與「同意」之間；其他依次為平均數介於 4~5 之間之問項如「整體而言，學校的教育訓練制度相當合理」(4.98)、以及「TQM 的實施改善了公文積壓的問題」(4.91)。整體而言，受測者對 TQM 訓練的看法，呈現正面的同意程度。

十、構面十：TQM 的落實

在構面十的各衡量子題中，得出各平均數如下：

表 4-14 TQM 的落實分析

構面命名	問 項	平均數
十、TQM的落實	我的工作單位定期讓同仁發表品質改善成果	4.57
	整體而言，TQM在我工作單位中的執行情況非常確實	4.77

由上可知，受測者對於 TQM 的落實各子題同意程度平均數大都介於 4~5 分，亦即介於「無意見」與「有點同意」之間，而同意程度依次為「整體而言，TQM 在我工作單位中的執行情況非常確實」(4.77)、以及「我的工作單位定期讓同仁發表品質改善成果」(4.57)。

小結

(一)整體效益

整體而言，受試者均認為 TQM 的實行對業務的執行與工作效率的提升有正面幫助，且對於 TQM 的落實也予以肯定。

由上面構面一與構面十的統計結果可知，受測者對於實行 TQM 的整體效益與落實程度的各子題同意程度平均數大都介於 4~5 分，而在

整體效益中，「TQM 實施後，增進組織的團隊工作」為受試者同意程度最高者，達 4.91 分；其次「TQM 的實施使得業務電腦化作業的推動更快速」達 4.84 分、以及「TQM 的實施使我的一般行政工作效率提高」達 4.82 分。從分數最高的三者看來，受試者認為實行 TQM 後，業務電腦化推動快速，使得行政工作效率提高，進而促進組織團隊工作的整體效益，三者之間環環相扣，確為當初實行 TQM 的預期成果之一。

(二)個人效益

其次，對個人而言，TQM 的實行，最大效益在於個人認為自己對 TQM 的理念與認知相當明確而積極，對個人在工作上的預算或完成時程上的規劃與控管均有正面效益。

由上面構面三、構面五、與構面六的統計結果可知，受測者對於其個人在實行 TQM 的效益、個人對 TQM 的認知，與個人執行 TQM 的情況等各子題同意程度平均數大都獲得 5 分以上的肯定，在個人效益的問項中，「我認為 TQM 在組織中的未來會扮演重要的角色」為受試者同意程度最高者，平均達 5.30 分；而在認知方面的問項中，同意程度最高者為「我知曉學校整體目標」，平均達 5.61 分；而在個人執行 TQM 的情況方面，平均分數最高者為「整體而言，我可以做好單位中所要求的任務」，平均達 5.94 分。

故從上述三構面中得分最高的三個問項觀之，受試者對 TQM 的理念與認知相當正面不僅認為自己瞭解學校（組織）整體目標，也自評能夠做好個別的工作，特別值得一提的是受試者均肯定 TQM 未來扮演著重要角色，可見 TQM 的實行對個人在掌握單位與組織間的目標、以及全品管的未來定位上已形成良好共識。

(三)組織效益

然對組織而言，實行 TQM 後，受試者對組織氣氛的提升給予正面肯定，主管會主動關心同仁在工作上的問題與改善方法，同仁工作團隊精神也自覺相當正面；

由上面構面二、構面七、與構面八的統計結果可知，受測者對於 TQM 的組織氣氛、同仁氣氛，以及組織公平性與團隊精神等各子題同意程度平均數也都在 5 分以上，在 TQM 的組織氣氛問項中，「我工作單位內的領導者會定期檢討組織目標的進展以致達成組織目標」為受試者同意程度最高者，平均達 5.31 分；而在同仁氣氛問項中，同意程度最高者為「整體而言，單位同仁均持續在進行改善工作」，平均達 5.57 分；而在組織公平性與團隊精神方面，平均分數最高者為「我認為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰」，平均達 5.82 分。

故從上述三構面中得分最高的三個問項觀之，受試者對 TQM 實行後的組織氣氛，具有相當正面的看法，不僅工作單位中的領導者會定期檢核進度以達成目標，同事之間業已形成持續改善工作品質的文化，影響所及，自然導致對獎懲制度組織公平性的重視。可見 TQM 的實行對形成同仁之間重視品質改進的組織文化有相當助益。

(四)有待改進之處

最後，在實行 TQM 有待改進的缺點方面，受試者最主要認為 TQM 的實行給予的經費支援與相關訓練不足，對於 TQM 也有認為過度稱讚的反應。

由上面構面四、與構面九的統計結果可知，受試者對於 TQM 的缺點與教育訓練等各子題的反應中，在缺點方面，「我認為 TQM 的實施，給予同仁的相關訓練不足」被受試者認為是最大的缺點，平均達 3.39 分；而在教育訓練問項中，同意程度最高者為「參與 TQM 品管小組會議能增進我對 TQM 的認同」，平均達 5.05 分。

故從上述二構面中得分最高的兩個問項觀之，TQM 的品管小組會議雖然獲得相當的認同，但是在 TQM 的缺點方面，「給予同仁的相關訓練不足」(3.39)、「TQM 被過度膨脹稱讚」、以及「缺乏經費的支援」(3.86)等問題也是被認為應該注意的缺點。可見同仁對 TQM 的實行不僅具有一定的共識，也相當關切實行過程的不足，並且對相關的訓練課程與支援有所期望，凡此種種皆為後續研究可多加著墨者。

第三節 不同樣本特徵值對 TQM 成效的看法

根據上一節的分析，本研究問卷調查中，受試者的特徵值可區分性別、年齡、年資、與服務單位四類，各類別中又依調查所需劃分為 2~14 組不等，本研究利用 One-Way ANOVA 將各類特徵值與各組之間對十個衡量構面之看法作分析，發現性別與服務單位對十個構面之影響均不顯著，為年齡與年資有顯著差異，表 4-5 彙整統計結果如下：

表 4-15 樣本特徵值對 TQM 十個衡量構面之 ANOVA 分析

F 值 衡量 構面 df 樣本 特徵	F										
	1. TQM 的 整體利益	2. 實 行 TQM 的組 織氣氛	3. TQM 對個 人的利益	4. TQM 的整體 缺點	5. TQM 的 個人認知	6. TQM 個人執 行情況	7. 同仁 氣氛	8. 組織 公平性	9. 訓練足 夠與否	10. TQM 落 實程度	
年 齡	4	8.546***	7.812***	10.082***	1.365	7.570***	2.518*	2.422*	4.967**	8.053*	6.306***
年 資	5	7.194***	7.185***	9.553***	1.285	7.318***	3.016*	2.456*	2.639*	8.773***	5.918***

*表 $P < 0.05$ **表 $P < 0.005$ ***表 $P < 0.000$

一、實行 TQM 的整體效益

結果 1-1：不同年齡之受訪者，對實行 TQM 的整體效益看法有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組之間則無顯著差異。

結果 1-2：不同工作年資之受訪者，對實行 TQM 的整體效益看法有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，工作年資較高(26 年以上)的受訪者，較同意實行 TQM 所帶來的整體利益，而工作年資低於 25 年以下的各組之間則無顯著差異。

由上表可知，不同工作年資的受訪者對實行 TQM 的整體效益結果總計平均值為 4.5551，介於「無意見」與「有點同意」之間。而從組間比較之 Scheffe 值可知有兩組組間差異如下：

一、5 年以下組（平均值 4.1834，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.1157，介於「有點同意」與「同意」之間）對實行 TQM 的整體效益有顯著差異。意即 26 年以上

組的受訪者對於實行 TQM 的整體效益，其同意程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。

二、6~10 年組（平均值 4.3521，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.1157，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 的整體利益看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於實行 TQM 的整體效益，其同意程度比 6~10 年組的受訪者要來得高。

二、實行 TQM 的組織氣氛

結果 2-1：不同年齡之受訪者，對實行 TQM 的組織氣氛有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，年齡較高的受訪者，較同意其主管對 TQM 的支持。

由上表可知，不同年齡的受訪者對實行 TQM 的組織氣氛總計平均值為 5.0745，介於「有點同意」與「同意」之間。而從組間比較之 Scheffe 值可知有三組組間差異如下：

一、21~30 歲組（平均值 4.8718，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 51~60 歲組（平均值 5.5091，介於「有點同意」與「同意」之間）對實行 TQM 的組織氣氛有顯著差異。意即 51~60 歲組的受訪者對於實行 TQM 的組織氣氛，其同意程度比 21~30 歲組的受訪者要來得高。

二、31~40 歲組（平均值 4.8201，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 41~50 歲組（平均值 5.1754，介於「有點同意」與「同意」之間）對實行 TQM 的組織氣氛有顯著差異。意即 41~50 歲組的受訪者對於實行 TQM 的組織氣氛，其同意程度比 31~40 歲組的受訪者要來得高。

三、31~40 歲組（平均值 4.8201，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 51~60 歲組（平均值 5.5091，介於「有點同意」與「同意」之間）對於實行 TQM 的組織氣氛有顯著差異。意即 51~60 歲組的

受訪者對於實行 TQM 所帶來整體利益，其同意程度比 31~40 歲組的受訪者要來得高。

結果 2-2：不同工作年資之受訪者，對實行 TQM 的組織氣氛有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，工作年資 26 年以上的受訪者，較同意其主管對 TQM 的支持，而其他年資組別間則無顯著差異。

由上表可知，不同工作年資的受訪者對實行 TQM 的組織氣氛總計平均值為 4.5551，介於「無意見」與「有點同意」之間。而從組間比較之 Scheffe 值可知有兩組組間差異如下：

一、5 年以下組（平均值 4.7141，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.5476，介於「有點同意」與「同意」之間）對實行 TQM 的組織氣氛有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於實行 TQM 的組織氣氛，其同意程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。

二、6~10 年組（平均值 4.8474，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.5476，介於「有點同意」與「同意」之間）對實行 TQM 的組織氣氛有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於實行 TQM 的組織氣氛，其同意程度比 6~10 年組的受訪者要來得高。

三、TQM 的個人效益

結果 3-1：不同年齡之受訪者，對 TQM 的個人利益有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，61 歲以上的受訪者，認為其主管對 TQM 的實行給予支持。

由上表可知，不同年齡的受訪者對 TQM 的個人利益看法總計平均值為 5.0745，介於「有點同意」與「同意」之間。而從組間比較之 Scheffe 值可知有五組組間差異如下：

一、21~30 歲組（平均值 4.2832，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 51~60 歲組（平均值 5.0021，介於「有點同意」與「同意」

之間)對TQM的個人利益有顯著差異。意即51~60歲組的受訪者對於TQM的個人利益,其同意程度比21~30歲組的受訪者要來得高。

二、21~30歲組(平均值4.2832,介於「無意見」與「有點同意」之間)與61歲以上組(平均值5.6190,介於「有點同意」與「同意」之間)對TQM的個人利益有顯著差異。意即61歲以上組的受訪者對於TQM的個人利益,其同意程度比21~30歲組的受訪者要來得高。

三、31~40歲組(平均值4.8201,介於「無意見」與「有點同意」之間)與41~50歲組(平均值4.7857,介於「無意見」與「有點同意」之間)對於TQM的個人利益有顯著差異。意即41~50歲組的受訪者對於TQM的個人利益,其同意程度比31~40歲組的受訪者要來得高。

四、31~40歲組(平均值4.8201,介於「無意見」與「有點同意」之間)與51~60歲組(平均值5.5091,介於「有點同意」與「同意」之間)對於TQM的個人利益看法有顯著差異。意即51~60歲組的受訪者對於TQM的個人利益,其同意程度比31~40歲組的受訪者要來得高。

五、31~40歲組(平均值4.8201,介於「無意見」與「有點同意」之間)與61歲以上組(平均值5.6190,介於「有點同意」與「同意」之間)對TQM的個人利益有顯著差異。意即61歲以上組的受訪者對於TQM的個人利益,其同意程度比31~40歲組的受訪者要來得高。

結果 3-2：不同工作年資之受訪者，對 TQM 的個人利益的看法有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，工作年資 26 年以上的受訪者，相較於年資 20 年以下的各組受訪者而言，較同意 TQM 的個人利益，而其他年資組別間則無顯著差異。

由上表可知，不同工作年資的受訪者對TQM的個人利益的看法總

計平均值為 4.6500，介於「無意見」與「有點同意」之間。而從組間比較之 Scheffe 值可知有四組組間差異如下：

一、5 年以下組（平均值 4.1946，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.3411，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 的個人利益的看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於 TQM 的個人利益的看法，其同意程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。

二、6~10 年組（平均值 4.4165，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.3411，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 的個人利益看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於 TQM 的個人利益的同意程度比 6~10 年組的受訪者要來得高。

三、11~15 年組（平均值 4.7002，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.3411，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 的個人利益看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於 TQM 的個人利益的同意程度比 11~15 年組的受訪者要來得高。

四、16~20 年組（平均值 4.6794，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.3411，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 的個人利益看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於 TQM 的個人利益同意程度比 16~20 年組的受訪者要來得高。

四、TQM 實行的缺點

結果：不同受訪者的服務單位對 TQM 實行的缺點的看法，整體上已達 .000 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩單位間並無顯著差異。

五、TQM 的個人認知

結果 5-1: 不同年齡之受訪者, 對實行 TQM 的個人認知有顯著差異($\alpha < 0.005$), 兩兩比較各組發現, 51~60 歲以及 61 歲以上的兩組受訪者, 對 TQM 的個人認知較高。

由上表可知, 不同年齡的受訪者對 TQM 的個人認知看法總計平均值為 4.3245, 介於「無意見」與「有點同意」之間。而從組間比較之 Scheffe 值可知有五組組間差異如下:

- 一、21~30 歲組 (平均值 4.3125, 介於「無意見」與「有點同意」之間) 與 41~50 歲組 (平均值 4.2873, 介於「無意見」與「有點同意」之間) 對 TQM 的個人認知有顯著差異。意即 21~30 歲組的受訪者對 TQM 的個人認知程度比 41~50 歲組的受訪者要來得高。
- 二、21~30 歲組 (平均值 4.3125, 介於「無意見」與「有點同意」之間) 與 51~60 歲組 (平均值 4.5516, 介於「無意見」與「有點同意」之間) 對 TQM 的個人認知有顯著差異。意即 21~30 歲組的受訪者對 TQM 的個人認知程度比 51~60 歲組的受訪者要來得低。
- 三、21~30 歲組 (平均值 4.3125, 介於「無意見」與「有點同意」之間) 與 61 歲以上組 (平均值 4.5417, 介於「無意見」與「有點同意」之間) 對 TQM 的個人認知有顯著差異。意即 21~30 歲以上組的受訪者對 TQM 的個人認知程度比 61 歲組的受訪者要來得低。
- 四、31~40 歲組 (平均值 4.3125, 介於「無意見」與「有點同意」之間) 與 51~60 歲組 (平均值 4.5516, 介於「無意見」與「有點同意」之間) 對 TQM 的個人認知有顯著差異。意即 31~40 歲組的受訪者對 TQM 的個人認知程度比 51~60 歲組的受訪者要來得低。

結果 5-2: 不同工作年資之受訪者, 對 TQM 的個人認知有顯著差異($\alpha < 0.005$), 兩兩比較各組結果發現, 工作年資較高的受訪者, 對 TQM 的個人認知程度較高。

由上表可知, 不同工作年資的受訪者對 TQM 的個人認知總計平均值為 5.2967, 介於「有點同意」與「同意」之間。而從組間比較之

Scheffe 值可知有三組組間差異如下：

- 一、5 年以下組（平均值 4.8483，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 11~15 年組（平均值 5.3541，介於「有點同意」與「同意」之間）間對 TQM 的個人認知有顯著差異。意即 11~15 年組的受訪者對於對 TQM 的個人認知程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。
- 二、5 年以下組（平均值 4.8483，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 21~25 年組（平均值 5.4245，介於「有點同意」與「同意」之間）間對 TQM 的個人認知有顯著差異。意即 21~25 年組的受訪者對於對 TQM 的個人認知程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。
- 三、5 年以下組（平均值 4.8483，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 26 年以上歲組（平均值 5.6939，介於「有點同意」與「同意」之間）間對 TQM 的個人認知有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於對 TQM 的個人認知程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。

結果 5-3：不同受訪者的服務單位對 TQM 的個人認知程度，整體上已達.000 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩單位間並無顯著差異。

六、個人執行 TQM 的情況

結果 6-1：不同受訪者的年齡對個人執行 TQM 的情況，整體上已達.041 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組年齡間並無顯著差異。

結果 6-2：不同受訪者的工作年資對個人執行 TQM 的情況，整體上已達.000 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組工作年資間並無顯著差異。

結果 6-3：不同受訪者的服務單位對個人執行 TQM 的情況，整體上已達.000 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組服務單位間並無顯著差異。

七、同仁氣氛

結果 7-1：不同受訪者的年齡對同仁氣氛的看法，整體上已達.048 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組年齡間並無顯著差異。

結果 7-2：不同受訪者的工作年資對同仁氣氛的看法，整體上已達.011 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組工作年資間並無顯著差異。

結果 7-3：不同受訪者的服務單位對同仁氣氛的看法，整體上已達.000 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組服務單位間並無顯著差異。

八、組織公平性與團隊精神

結果 8-1：不同年齡之受訪者，對組織公平性與團隊精神的看法有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，年齡較高的受訪者，對組織公平性的看法愈正面。

31~40 歲組（平均值 5.3564，介於「有點同意」與「同意」之間）與 51~60 歲組（平均值 5.9420，介於「有點同意」與「同意」之間）對組織公平性與團隊精神看法有顯著差異。意即 51~60 歲組的受訪者對於組織公平性與團隊精神的同意程度比 31~40 歲組的受訪者要來得高。

結果 8-2：不同受訪者的工作年資對組織公平性與團隊精神的看法，整體上已達.023 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組工作年資間並無顯著差異。

結果 8-3：不同受訪者的服務單位對組織公平性與團隊精神的看法，整體上已達.004 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組服務單位間並無顯著差異。

九、對 TQM 訓練的看法

結果 9-1：不同年齡之受訪者，對 TQM 訓練的看法有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，年齡較高的受訪者，對訓練程度的看法愈正面。

由下表可知，不同年齡對 TQM 訓練的看法總計平均值為 4.9939，介於「無意見」與「有點同意」之間。而從組間比較之 Scheffe 值可知有三組組間差異如下：

- 一、21~30 歲組（平均值 4.7372，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 51~60 歲組（平均值 5.4058，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 訓練的看法有顯著差異。意即 51~60 歲組的受訪者對 TQM 訓練看法的同意程度比 21~30 歲組的受訪者要來得高。
- 二、31~40 歲組（平均值 4.6799，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 41~50 歲組（平均值 5.1909，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 訓練的看法有顯著差異。意即 41~50 歲組的受訪者認為訓練程度足夠的同意程度比 31~40 歲組的受訪者要來得高。
- 三、31~40 歲組（平均值 4.6799，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 51~60 歲組（平均值 5.4058，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 訓練的看法有顯著差異。意即 51~60 歲組的受訪者認為訓練程度足夠的同意程度比 31~40 歲組的受訪者要來得高。

結果 9-2：不同工作年資之受訪者，對 TQM 訓練程度的看法有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，工作年資較高(21~25 年組和 26 年以上組)的受訪者，對訓練足夠的同意程度較為顯著，而工作年資低於 20 年以下的各組之間則無顯著差異。

由下表可知，不同工作年資的受訪者對 TQM 訓練的看法總計平均值為 4.9939，介於「無意見」與「有點同意」之間。而從組間比較之 Scheffe 值可知有三組組間差異如下：

- 一、5 年以下組（平均值 4.5402，介於「無意見」與「有點同意」之間）與 21~25 年組（平均值 5.2653，介於「有點同意」與「同意」之間）對 TQM 訓練的看法有顯著差異。意即 21~25 年組的受訪者認為訓練程度足夠的同意程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。

之間)對 TQM 訓練的看法顯著差異。意即 21~25 年組的受訪者對於訓練足夠的同意程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。

二、5 年以下組(平均值 4.5402, 介於「無意見」與「有點同意」之間)與 26 年以上歲組(平均值 5.5238, 介於「有點同意」與「同意」之間)對 TQM 訓練的看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於訓練足夠的同意程度比 5 年以下組的受訪者要來得高。

三、6~10 年組(平均值 4.7324, 介於「無意見」與「有點同意」之間)與 26 年以上歲組(平均值 5.5238, 介於「有點同意」與「同意」之間)對 TQM 訓練的看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者對於訓練足夠的同意程度比 6~10 年組的受訪者要來得高。

結果 9-3：不同受訪者的服務單位對 TQM 訓練程度的看法，整體上已達.000 顯著水準，但兩兩比較的結果，則發現任兩組服務單位間並無顯著差異。

十、TQM 的落實

結果 10-1：不同年齡之受訪者，對 TQM 的落實程度看法有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，51~60 歲組的受訪者，對 TQM 落實程度的看法較正面。

31~40 歲組(平均值 4.3366, 介於「無意見」與「有點同意」之間)與 51~60 歲組(平均值 5.2174, 介於「有點同意」與「同意」之間)對 TQM 落實程度的看法有顯著差異。意即 51~60 歲組認為 TQM 落實的同意程度高於 31~40 歲組。

結果 10-2：不同工作年資之受訪者，對 TQM 的落實程度看法有顯著差異($\alpha < 0.005$)，兩兩比較各組發現，工作年資較高(26 年以上)的受訪者，對 TQM 落實的同意程度較高。

一、5 年以下組(平均值 4.2759, 介於「無意見」與「有點同意」之間)與 26 年以上歲組(平均值 5.2653, 介於「有點同意」與「同

意」之間)對 TQM 落實程度的看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者認為 TQM 落實的同意程度高於 5 年以下組。

二、6~10 年組(平均值 4.7324,介於「無意見」與「有點同意」之間)與 26 年以上歲組(平均值 5.5238,介於「有點同意」與「同意」之間)對對 TQM 落實程度的看法有顯著差異。意即 26 年以上組的受訪者認為 TQM 落實的同意程度高於 6~10 年組。

結果 10-3:不同受訪者的服務單位對 TQM 的落實程度看法,整體上已達.010 顯著水準,但兩兩比較的結果,則發現任兩組服務單位間並無顯著差異。

第四節 小結

整體而言,年齡在 51 歲以上,工作年資在 20 年以上的受試者,對 TQM 實行的各種效益上,較持正面肯定的態度。尤其在 TQM 的整體效益、組織氣氛、個人效益、個人認知、組織公平性、教育訓練、以及落實程度等七個構面中,51 歲以上的受試者相較於其他年齡層,對上述各構面的同意程度更幾乎均出現.000 的顯著水準。而性別與服務單位在各衡量構面中幾乎沒有產生顯著水準,可見受試者對 TQM 實行成效的看法並未受到性別比例差異以及服務單位不同之影響。

(一)整體效益

整體而言,不同年齡與年資的受試者均認為 TQM 的實行在整體效益與落實程度在整體看法上均呈現顯著差異。

由構面一與構面十的統計結果可知,不同年齡之受訪者,對實行 TQM 的整體效益與落實程度的看法上有顯著差異,工作年資較高(26 年以上)的受訪者,較同意實行 TQM 所帶來的整體利益(平均值達 5.1157),對落實程度也較予以肯定(平均值達 5.2653)。

(二)個人效益

其次,不同年齡與年資之受訪者,對 TQM 的實行,在個人利益、個人認知、與個人執行情況等構面在整體看法上均呈現顯著差異。

由上面構面三、構面五、與構面六的統計結果發現，61 歲以上的受訪者，明顯認為其主管對 TQM 的實行給予支持(平均值達 5.6196)；工作年資 26 年以上的受訪者，也較同意 TQM 所帶來的個人利益。且 51 歲以上的受訪者，對 TQM 的個人認知程度較高(平均皆達 4.5 分以上)，但在個人執行情況上，51 歲以上、或年資在 26 年以上的受試者相對於其他各組的同意程度上則無顯著差異。

這樣的結果顯示年齡與年資較大之受試者在認知上雖然相當肯定實行 TQM 所帶來的效益，但真要在個人將 TQM 實際執行於自己的工作時，可能還有一段距離，這可能與年齡漸長，學習能力減弱有關，雖然資深的受試者在觀念相當開放、願意接受新資訊，然對於個人執行狀況恐仍有待加強。

(三)組織效益

在組織方面而言，不同年齡與年資之受訪者，對 TQM 的實行，在組織氣氛、同仁氣氛、以及組織公平性與團隊精神等構面，在整體看法上均呈現顯著差異。

由上面構面二、構面七、與構面八的統計結果可知，51~60 歲、工作年資 26 年以上的受訪者，認為其主管對 TQM 的執行較為積極(平均值皆達 5.5 以上)；且 51~60 歲受試者對組織公平性與團隊精神的效益特別肯定(平均值達 5.9)；但在同仁氣氛方面，受試者不同的年齡、年資、與服務單位雖然在整體上均呈現正面肯定，但各不同年齡或年資組別之間對同仁氣氛的看法並無顯著差異。

這樣的結果顯示，年齡年資較長的資深員工，對組織中的主管支持推行 TQM 的看法相當給予肯定，也認為主管對於鼓勵員工團隊合作與獎懲公平性的努力相當積極，但對於同仁之間是否持續改善工作品質、彼此對待是否視如顧客、以及是否擁有合適的員工來完成工作等情況則沒有顯著的同意程度。這可能因為如此年長與資深的員工已身為單位主管，認為自己推行不宜餘力，但對與同仁之間的相處狀況、或同仁對 TQM 的主客觀反應等均還有待溝通。

(四)待改進之處

最後，在實行 TQM 的缺點方面，不同受試者的年齡與年資對 TQM 實行的缺點的看法，整體上並無顯著差異，其餘缺點已於上節作總結討論，在此不再贅述。

第五節 開放式問題分析結果

在本次調查問卷中的最後，有兩題開放式問項，分別詢問受試者對品質的定義，與其他對 TQM 的建議與批評，完整填答資料整理如後附錄四，在此僅綜合所有開放式回答意見摘要如下。

一、對品質的定義

受訪者對品質的定義為提供良好的產品和服務品質，「完美的品質就是零缺點」，講求零失誤、高效率及結果之最佳呈現。而要達到良好的服務品質則需以下三點之配合：1. 顧客之滿意度。2. 工作效率。3. 工作態度。

大多受訪者認為好的品質必須要能滿足顧客需求，提供適時及正確的資訊於需要的顧客，「聆聽內外顧客對產品或服務的各種聲音，滿足甚至超越他們的期望與需求」。以圖書館為例，受訪者認為若能「及時提供讀者適當有用的資訊、協助讀者有效運用館藏資源，從事教學與研究，提供師生良好方便的使用環境（含硬體設備與各種館藏資源）。」便是滿足顧客需求表現。此外，有受訪者表示不僅應滿足「顧客」，也應「達到自我、主管和服務單位之滿意程度」才行。

受訪者亦認為提高工作之效率、精確度、降低錯誤率即為品質。有受訪者定義「效率」應包含服務的態度，及與其他單位的溝通協調，但普遍認為達成「好品質」的工作效率就是「及時有效地完成工作」，並懂得「善用工具，不斷改善：肯定以往成就，期許持續進步。」若能發揮團隊精神，也可提昇工作效率，締造整體優良形象。

最後，工作的態度可說是掌握品質的基礎。「認真做好每一件分內應做的事；用心思考工作上的需求」受訪者以為良好的工作態度應是「堅守自己的工作崗位—有高度的職業道德及服務熱

誠」，並且能去除本位主義，不斷充實自我，體認身為團體中一份子的責任。

另外有受訪者提出「品質就是顧客之滿意度」，與達成此品質的四個構面。1.財物構面：建立完整的財物資訊系統，加強績效評估。2.內部流程構面：簡化作業流程，增進工作效率。3.教育訓練構面：全員參與維持持續改善活動。4.顧客滿意：提升財物行政支持與服務學生之滿意度。

二、建議與批評：

- 1.受訪者大多肯定演講或座談會的舉辦有助於吸收新知和實務經驗，並希望校方往後能多舉辦相關活動，如邀請校外企業到校分享成功的例子「多開一些講述課程，這次台積電工程師的實務經驗受益良多」。然而也有些受訪者認為邀請的對象應以有教育相關背景者為佳。「建議邀請演講者之背景是否與教育有關者較佳，因本校現有之環境與一般私人公司較不同，學習起來較不易」。此外，受訪者亦建議加倍參訪有實施 TQM 的學校。
- 2.多數受訪者認為 TQM 的相關訓練不足，尤以對基層員工之訓練不夠整合、減少相類似資料重複提供給有關單位，降低重複的行政工作，亦使其誤解 TQM 本意而流於謾罵與推責。且一學期僅一次的訓練活動實嫌太少，期望能多開發「品質」教育課程，並定期針對不同單位設計、提供相關訓練，以實務經驗引導員工充分瞭解 TQM，「加強對 TQM 內涵的認識，不要讓 TQM 流於形式。」有受訪者更具體提出為確保掌握員工學習之效果，應對上過課的人進行「課後測驗」及「對教育訓練後的使用必須執行 MO 評估。」
- 3.由受訪者對吸收 TQM 實務經驗和接受 TQM 訓練的積極需求可反映出，部分受訪者對目前校方的 TQM 策略，仍無法掌握其執行的方向，「學校這幾年執行 TQM 似乎一直停留在宣導階段，並解沒有把確切的目標方法訂定明確，更沒有教育訓練，建議 2000 年的 TQM 能有明確的目標方法，並落實到執行階段。」他們建議各單位能

為各成員訂定持續改善的目標，因為「TQM 的實施確實重要，然而同仁對於實際操作過程仍是“模糊”的。」此外受訪者也期望各單位能鼓勵進修，以使各組織成員與組織共同成長。

4. 除了希望校方舉辦演講和訓練，使個體能對 TQM 的執行與「品質」有更明確地瞭解，受訪者亦認為組織的互動十分重要，因此便期望能建立明確的溝通程序及管道，「使上意下傳以及下意上傳能更快速明確。」並且要暢通各單位間的溝通與問題回應，「在單位內定期或是依需要召開組內會議確實有助工作溝通與協調；但不希望淪為向上交報告的壓力與過度的狂熱。」
5. 對於 TQM 的執行與工作管理，受訪者建議能有一套明確的、依個人工作業務所設計的實行方法，即「依工作性質的差異來制定符合實際工作之管理執行表。」受訪者認為訂出符合工作流程的檢查表，並加強 CHECK LIST 的使用，可隨時作為檢查工作進度與準備事項的依據。
6. 為提高工作效率有受訪者建議「整合、減少相類似資料重複提供給有關單位，降低重複的行政工作。」「將作業流程電腦化而非文件化。」如帳務電腦化、設計「電子化提案單」等，不僅可簡化作業、提案流程，更可推動提案制度。然而也有受訪者批評 TQM 的執行固然對工作效率之提升有所助益，卻也同時增加額外的工作負擔，「TQM 由上而下的精神，常讓在下位的人除了有做不完的事外，加上文書報告及檢討，不免讓在下位者抱怨不已。」因此如何更加簡化目前其他工作項目的作業，並給予員工充分的時間配合，管理階層實須重視，否則員工將有「心餘力拙之嘆！」
7. 部分受訪者質疑為何「系上助理不必參與 TQM 或出席 TQM 會議？」建議應全面推行 TQM，即包括教學單位、學生、助理、工友、教師等皆應共同參與 TQM 計畫與執行，「從計畫→實行→查核→執行，全面實施 TQM，不僅是只有職員，也應推展到教師、學生、工友，這樣本校除了行政第一外，學術研究水準、學生的素質也會提升。」並加強各單位間之互動，必要時更可相互支援。

8. 為加強同仁工作責任及使命感，許多受訪者建議，「應明定獎懲制度，提拔真正認真、有效率的人，並杜絕苟且偷懶的人。」應重視考核，重視升遷及獎勵公平性。增加實質的獎勵措施，如設立 TQM 的個人獎或單位獎。除了由各單管定期審查工作進度，落實 TQM 的執行，也應「考核各單位執行 TQM 的成效，如顧客的滿意度，才能評估本校各單位是否落實 TQM。」
9. 對於主管於 TQM 中的角色受訪者提出許多建議。「主管應真心協助同仁解決工作上的困難，並誠懇地糾正同仁的錯誤。」部分受訪者反映執行 TQM 的困難與建議往往得不到一級主管立即支援，建議「單位主管平時對小組成員業務需嚴加督導追蹤，遇有任何問題馬上處理。」而一級主管應多親自參加各組之 TQM，並開放一暢所欲言的園地，體察基層人員的意見。此外，他們認為 TQM 的教育應從主管推行到員工。主管於推行 TQM 時，「更應考慮人員的興趣、個性、人、事之配合，以達適才、適所，發揮所長。」

第五章 結論與建議

綜合歸納第四章資料分析與研究發現，本章第一節首先將針對本研究發現做一扼要說明；其次於第二節中闡述本研究對理論與實務的貢獻，再於第三節中依據本研究之研究方法與研究設計說明本研究之限制，最後並提出後續研究之建議。

第一節 研究結論

本研究的目的是在於瞭解淡江大學行政單位同仁對於 TQM 推行五年來的個人看法與效益，並希望藉此實務經驗歸納出高等教育機構在實行 TQM 時所應考量之多方因素，經過對行政人員的全面性調查與分析後，得出結論如下：

一、TQM 實行之整體效益

整體而言，受試者均認為 TQM 的實行對業務的執行與工作效率的提升有正面幫助，且對於 TQM 的落實也予以肯定。

值得注意的是在此構面的調查中，受試者對 TQM 實行後的業務電腦化作業，對工作效率提升的影響相當同意，加上從樣本特徵值的分析中發現資訊中心編制人員的比例偏高，可見 TQM 的實行過程中，資訊化作業的導入與執行對改善工作效率與品質的提升扮演著舉足輕重的角色。

二、TQM 實行對個人之效益

對個人而言，受試者認為 TQM 實行對個人的最大效益在於自己對 TQM 的理念與認知相當明確而積極，對個人在工作上的預算或完成時程上的規劃與控管均有正面效益。

在此構面中，受試者對 TQM 在組織中未來會扮演重要的角色的理念給予最高肯定，可見淡江大學的行政人員在 TQM 推行五年後，對於掌握目前單位與組織間目標、以及未來全品管的定位已凝聚相當良好而一致的共識，這對 TQM 推動單位後續工作的進行無疑注入一劑強心針。

三、TQM 實行對組織之效益

對組織而言，受試者對實行 TQM 後的組織氣氛提升均給予正面肯定，在主管主動關心同仁、協助工作問題改善、以及同仁彼此之間的團隊精神等方面也認為有所提升。

受試者反應 TQM 實行後，單位中領導者會定期檢核進度以達成目標，同事間也形成持續改善工作品質的文化，影響所及，自然導致對獎懲制度組織公平性的重視，可見 TQM 的實行對形成同仁之間重視品質改進的組織文化有相當幫助。

四、TQM 實行過程有待改進之處

在實行 TQM 有待改進的缺點方面，受試者最主要認為 TQM 的實行給予的經費支援與相關訓練不足，對於 TQM 也有認為過度稱讚的反應，在開放式的問題反應中(詳見附錄四)，受試者也相當積極建議推動單位應提供教育訓練課程或請業界蒞校經驗分享。

另外在開放式問題中，受試者亦相當重視溝通管道的暢通，本研究從這個建議和問卷調查中年齡與年資較長者，對同仁氣氛反應較不顯著的結果相比較，推論受試者中較資深的同仁應有身為單位主管之經驗，其對 TQM 推動工作在自我認知上相當積極，但對同仁之間的相處與反應似乎不甚了解，反觀其他較為資深的同仁對主管與自己雙方面都給予頗正面的肯定，可見資深同仁對其他同仁間的單向溝通管道的確有待加強。

除了上述訓練課程與溝通管道之外，在問卷調查中，也可見年齡與年資較大之受試者在自己工作上的工作效率、進度安排、物歸原位等細節上的自我肯定還有一段距離，故對於資深同仁的個人執行狀況恐仍有待加強。

第二節 研究貢獻

本研究以淡江大學推行 TQM 之實務經驗為研究對象，以深入探究 TQM 在高等教育機構的推行成效與評估方法。具體而言，本研究對於理論上的貢獻主要有下列兩點：

(一)發展出高等教育推行全品管之績效評估問卷

由於國內外有關評估 TQM 實行成效的問卷相當罕見，本研究在執行過程中，花費相當之時間與人力，蒐集四篇國外與兩篇國內從事相關問卷調查之文獻，綜合淡江大學各行政單位工作目標的制訂，發展出適用於本研究之結構性問卷(見附錄三)，這對爾後欲從事評估 TQM 實行成效者相信極具參考價值。

(二)爲日後教育界從事全品管研究者提供新的研究領域

由於 TQM 在教育界的應用，向來以中小學居多，國外應用於高等教育也僅是近十年來的發展，而國內針對高等教育全品管的研究更是寥寥可數，本研究在高等教育全品管的相關文獻上持續不斷地吸收與涉獵，並應用於淡江大學長期以來推動全品管的實務經驗，在國內大學院校如雨後春筍般成立之際，期能在高等教育全品管的理論與實務之間發揮拋磚引玉之效，讓更多學者能共同參與此高等教育全品管之相關研究，以提升國內高等教育產業之水平。

第三節 研究限制

雖然本研究經文獻探討，建構研究架構和研究假設，並據以發展問卷來衡量本研究各變項，在研究過程中力求客觀嚴謹，但仍有下列研究限制：

一、理論與分析方法上的限制

本研究之績效評估問卷乃是先基於國內外文獻發展各衡量問項，經因素分析法與集群分析法區分出各主要衡量構面，再加以命名，此種分析方法難免有研究者主觀意識之偏頗，導致無法確切表述各構面之真正意涵。

二、衡量工具(問卷)的限制

本研究主要探討高等教育全品管實行之成效，所使用的構面雖經文獻探討，並兼顧個別組織不同之需求目標而得，且已儘量涵蓋各重要構面及變項，但仍可能存有本研究未探討的部份。

三、抽樣母體與樣本的限制

由於國內高等教育機構於五年前推行 TQM 之對象相當罕見，故國內並無有高等教育推行 TQM 之完整資料。然淡江大學自民國 84 年推行 TQM 以來已具有五年經驗，故本研究之抽樣母體為淡江大學所有行政單位之編制內職員(不含教學單位)，研究結果在外部效度的一般化程度上恐有不足。

第四節 研究建議

近兩年來，由於國內高等教育機構的蓬勃發展，許多專校陸續升格為技術學院，高等教育產業已不再是昔日幾所大學所寡佔的市場型態，且逐漸形成二百多所大專院校自由競爭的型態，大學招生名額的擴增，幾乎快要超過所有報考大學之人數，未來，經營不善的高等教育機構(大至一所學校，小至一個系所)，都極有可能面臨如企業界一般「倒閉」的結果，故高等教育這個傳統產業為因應市場自由競爭的趨勢，勢必提升機構本身的競爭力與各項服務品質，全面品質管理的基本精神就是要做到「顧客滿意」，並能使組織形成追求品質的組織文化，故本研究針對高等教育 TQM 之後續研究建議如下：

一、對淡江大學 TQM 推行單位之建議

根據本研究結構是問題與開放式問題的結果，淡江大學推行 TQM 的成效有目共睹，唯在同仁認為的教育訓練、經費支援、溝通管道、與資深員工(主管)的再教育方面，尚有改進與研究之處，故建議淡江大學推行單位首要重視員工相關教育訓練之規劃，並暢通單位間雙向溝通管道廣納建言，針對資深同仁以身作則的落實程度亦應多加注意，在此同時，明確的獎懲制度對 TQM 的推行亦可收激勵人心之效。

二、對有意推行 TQM 的高等教育機構之建議

推行 TQM 的目的主要在於形成一種注重品質、追求顧客滿意的組織文化，以提昇組織中所有成員的競爭優勢。高等教育機構由於大部分組織龐大、校風自由，因此在上位者對下屬較不具權威式領導影響力，故高等教育在推動之前，必須重視同仁與組織目標的一致性、管理機制的建立以及整體共識的凝聚，最重要的是獲得最高行政單位的全力支持與各單位主管的配合，且各單位主管絕對要非常認同 TQM 的精神與並懷著以身作則的決心，才能在日後推行中收事半功倍之效。

三、對後續研究之建議

本研究對 TQM 推行成效構面的探討，雖引用國內外已實證過之相關文獻的問項，並透過因素分析等科學方法來制定，但是否真能適合國內其他高等教育機構之實際情況，因此建議後續研究者可加入客觀性指標進行研究，或可針對適用於教育機構的 TQM 績效評估發展相關之衡量指標。

此外，在本研究的實證調查中，淡江大學同仁所反映的缺失，皆為值得探索之議題，故建議後續研究者可針對高等教育 TQM 的教育訓練課程、內部溝通管道的設計、以及資深員工主管教育等方向作進一步之研究與探索。

參考文獻

中文部分：

- 王令宜，(民 85)。教育創新的推廣與組織氣氛關聯性之個案研究：淡江大學實施全面品質管理體系為例。淡江大學未出版之碩士論文。
- 余德成(民 85)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響。國立中山大學未出版之博士論文。
- 吳清山、林天祐(民 83)。全面品質管理及其在教育上的應用。初等教育學刊，第三期。1-28。
- 吳清山、黃旭鈞(民 84)。提升教育品質的一股新動力：談全面品質管理及其在教育上的應用。教育資料與研究，第貳期。74-83。
- 黃俊英(民 80 年)。多變量分析。中國經濟企業研究所，四版。
- 黃俊英、林震岩(民 83 年)。SAS 精析與實例。台北：華泰。四版。
- 張紹勳(民 89 年)。SPSS For Windows 統計分析。台北：松崗。二版。
- 葉忠達，(民 84)。大學教師對大學評鑑及「全面品質管理」之反應研究。教育研究資訊，三卷四期。73-87。

英文部分：

- Banta, T.W., & Associates. (1993). Making a difference: Outcomes of a decade of assessment in higher education. San Francisco: Jossey Bass.
- Cornesky, R. (1992). Using Deming to improve quality in colleges and universities. Madison: Magna Publications, Inc.
- Costin, H. I.,(ed.) (1994). Readings in total quality management. Fort Worth: Harcourt Brace & Company.
- Courtney, J. E. (1995). Total quality management in higher education: Perceptions of the chief academic officer of the results of implementing TQM in their higher education institution. Unpublished doctoral dissertation, American University, Washington, D.C.
- Harris, J. W. & Baggett, J. M. (eds.). (1992). Quality quest in the academic process. Methuen: GOAL/OPC.

- Lewis, R.G., & Smith, D. H. (1994). *Total quality in higher education*. Delray Beach: St. Lucie Press.
- Liu, C. F. (1999). *Perceptions and practices of Taiwan junior colleges CIOs toward total quality management*. Unpublished doctoral dissertation, University of La Verne, La Verne.
- McMillan, J. M. (1998). *Total quality management in higher education: A study of senior administrations' perceptions about total quality management in institutions of higher education in Ohio*. Unpublished doctoral dissertation, Kent State University, Kent.
- Miller, R. I. (1991). *Applying the Deming method to higher education*. Washington, D. C.: College and University Personnel Association.
- Ruben, B. D. (1995). *Defining and assessing "quality" in higher education: Beyond TQM*. In Ruben, B. D. (ed.). *Quality in higher education*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Ruben, B. D. (ed.). (1995). *Quality in higher education*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Seymour, D. & Collett, C. (1991). *Total quality management in higher education: A critical assessment*. Methuen: GOAL/QPC.
- Teeter, D., & Lozier, G. G. (1993). *Pursuit of quality in higher education: Case studies in total quality management*. San Francisco: Jossey-Bass.

附錄一 預試問卷

附錄二 未命名因素涵蓋問項表

附錄三 正式問卷

附錄四 開放式問題彙整

	非常 同	同	有 點 同	無 意 意	有 點 不 同	不 同	非常 不 同
1. 我知曉學校整體目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我認為執行工作者，最了解工作內容，該員應該參與工作相關決策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我瞭解自己的工作在組織中的貢獻	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我認為改善的關鍵，在於利用系統化，來達到改善工作的流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我瞭解強調品質的重要能使資源更有效的運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我認為學校各單位存在的功能，是為了提供服務於有需求的學生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我對品質的觀念有深入的瞭解	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我認為TQM不過是一時的管理狂熱	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我知道如何定義自己的顧客	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我認為TQM被過度膨脹稱讚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我認為自己對全面品質管理的理念與內涵相當瞭解	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我認為TQM的實施，是浪費時間而無效的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的工作單位定期讓同仁發表品質改善成果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我認為大部分的工作，應該是由團體共同完成，而非個人自行完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 整體而言，單位同仁均持續在進行改善工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 我認為工作上，無法突破，皆因我們不夠努力推行，持續改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我必須經常和其他部門的同仁溝通協調	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我的經常收集自己工作上的資料，當作改善工作品質和行動方針	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我不必向其他部門同仁索取資訊，就能獨自完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 我經常主動瞭解學生對各項服務的滿意程度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我的主管鼓勵員工成為一個團隊工作者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我處理事務時經常受資料和資訊的影響，而非個人直覺和感受	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我的主管經常刺激我重新思考目前的做事方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我對主管或團體的決議接受程度頗高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我工作單位內的領導者會定期檢討組織目標的進展以致達成組織目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我通常依照戴明循環(PDCA)的步驟進行各種改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 我工作單位中的同仁知道主管將幫助我們解決工作上可能遇到的困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我的工作單位相當重視同仁如何持續進行改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我工作單位中的每位同仁對待彼此都如同顧客一般，為對方提供最佳的服務和產品品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我的工作單位不會鼓勵同仁改變工作流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 我的主管會主動瞭解組織無法達到特定目標的原因	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 我學習過許多如何應用品管工具的課程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 整體而言，TQM在我工作單位中的執行情況非常確實	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我接受全面品質管理或品質持續改善訓練的程度很高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 我必須依照標準作業程序完成工作(成效)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 我的工作單位中有開放而無慮的溝通風氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原位(成效)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 我的工作單位經常研議如何降低執行權責	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 整體而言，我可以做好單位中所要求的任務(成效)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. 我經常規劃與安排自己所負責工作的進度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

非常
同
有
無
有
不
非
常
點
意
點
同
同

41. 我接受與其他部門人員協調及合作的訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. 我接受許多品管圈或品管小組活動的訓練	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. 整體而言,學校的教育訓練制度相當合理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. 我認為得TQM的實施，給予同仁的相關訓練不足	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. 我覺得TQM的實施，缺乏經費的支援(優缺)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. 我的工作單位有適當的組織結構使工作得以完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. TQM實施後，能提高同仁工作士氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. 我工作單位中的同仁能因表現良好而獲得升遷機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. TQM執行後，曾引起同仁的反抗	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. 我的工作單位中，擁有合適的員工能使工作適當的完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. TQM的實施，使教師和行政人員間的信任程度有所改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. 我擁有正確的工具、設備和資源使工作順利完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. TQM的實施，使教師和行政人員間的工作關係有所改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. 我工作中所需的資訊與資源可即時獲取	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. 我工作單位中的同仁能獲得好的工作獎賞	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. 我認為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. TQM實施後，增進組織的團隊工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. TQM的執行，能使預算更為精省	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59. 我能夠運用TQM的相關知識與技巧，以提升提升品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60. TQM的實施使我的預算控制得當	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61. 我覺得TQM的執行，使決策過程更加開放	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62. TQM的實施使我的各項資料更能準時備妥	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63. 參與TQM品管小組會議能增進我對TQM的認同	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64. TQM的實施改善了公文積壓的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
65. 使用TQM工作計畫表對我的工作控管有幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
66. TQM的實施改善了公文歸檔錯誤或遺失的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
67. TQM的實施使我的一般行政工作效率提高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
68. 我認為TQM在組織中的未來會扮演重要的角色	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
69. 截至目前為止，TQM在我工作單位中的實行是成功的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
70. 若能選擇，我同意停止TQM所有的執行活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
71. 我的平均工作效率相當高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
72. TQM的實施業務電腦化作業的推動更快速	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
73. TQM的實施改善了開會或約會的遲到問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
74. BBS與EMAIL的運用使我的工作效率提高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
75. TQM的實施改善了電話或信件未回覆的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.以上問題之外，您認為還有哪些問題可以加入？請提供。

2.請問您對 TQM 的執行有哪些批評與建議？請敘述。

Rotated Component Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A53	1.863	4.11E-02	1.98E-02	-1.107	-1.105	-1.123	-1.144	-1.164	-1.184	-1.204	-1.224	-1.244	-1.264	-1.284	-1.304	-1.324	-1.344	-1.364	-1.384	-1.404
A51	823	-2.0E-04	1.98E-02	-1.107	-1.105	-1.123	-1.144	-1.164	-1.184	-1.204	-1.224	-1.244	-1.264	-1.284	-1.304	-1.324	-1.344	-1.364	-1.384	-1.404
A57	790	1.98E-02	1.98E-02	-1.107	-1.105	-1.123	-1.144	-1.164	-1.184	-1.204	-1.224	-1.244	-1.264	-1.284	-1.304	-1.324	-1.344	-1.364	-1.384	-1.404
A10	724	-6.8E-02	-6.8E-02	-1.107	-1.105	-1.123	-1.144	-1.164	-1.184	-1.204	-1.224	-1.244	-1.264	-1.284	-1.304	-1.324	-1.344	-1.364	-1.384	-1.404
A17	688	1.40	3.79	2.00	-1.3E-02	-7.3E-03	7.85E-02	-1.54	-2.21E-02	3.42E-02	-1.91	-1.99	2.23E-02	4.84E-02	-1.57	-9.0E-02	1.41	-9.0E-02	1.25	-3.53
A61	647	2.28	3.62	2.57	-1.3E-02	6.57E-02	2.73	-1.15	-2.92E-02	-4.8E-02	-2.60	-1.24	5.97E-02	1.17E-02	8.45E-02	2.52	-2.25	-4.8E-02	2.50	5.00E-02
A73	624	6.2E-02	2.57	-1.06	1.68	3.00	-1.95	-5.8E-02	8.13E-02	-2.78	-1.22	-1.02	6.17E-02	9.62E-02	-3.1E-02	2.52	-1.06	5.28E-02	3.12	-2.28
A72	584	7.15E-02	1.27	-1.17	1.68	3.41	-7.0E-02	1.35	8.13E-02	2.42	-4.6E-02	-3.9E-02	2.1E-02	9.62E-02	-1.8E-02	1.66	-1.41	7.8E-02	5.32E-02	-8.9E-03
A58	565	-4.3E-02	3.65	-5.19	-6.9E-02	2.03	-3.8E-02	-1.25	8.84E-02	7.90E-02	1.79	-3.2E-02	-6.8E-02	2.10E-02	1.00E-02	3.97	-1.40	8.16E-02	8.97E-02	-8.9E-03
A67	545	4.85E-02	5.19	-5.1E-02	-6.9E-02	2.03	-3.8E-02	-1.25	8.84E-02	7.90E-02	1.79	-3.2E-02	-6.8E-02	2.10E-02	1.00E-02	3.97	-1.40	8.16E-02	8.97E-02	-8.9E-03
A26	541	-2.20	-2.20	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95	-1.95
A46	4.2E-02	7.7E	2.35	-1.70	1.40	1.81	1.90	8.95E-02	1.12	-1.12	1.79	-3.2E-02	-6.8E-02	2.10E-02	1.00E-02	3.97	-1.40	8.16E-02	8.97E-02	-8.9E-03
A25	7.34E-02	7.43	5.01E-02	-2.17	-1.36	-3.3E-02	-2.17	-1.19	1.79E-02	1.44E-02	3.46	-3.4E-02	-3.2E-02	6.01E-02	7.10E-02	-6.4E-02	-1.16	-1.1E-02	4.84E-02	-8.4E-02
A52	108	7.01	2.02	-3.41	-6.7E-02	1.01	1.01	-1.01	-7.7E-02	2.07	-1.7E-02	-8.9E-02	-3.2E-02	6.01E-02	7.10E-02	-6.4E-02	-1.16	-1.1E-02	4.84E-02	-8.4E-02
A31	4.55E-02	-1.37	-8.5E-02	4.09E-02	-2.5E-03	-1.1E-02	3.47E-02	1.05	-2.31	-1.72	1.51E-03	-2.23	-8.4E-02	7.87E-02	7.08E-02	-3.5E-02	-1.12	-2.44	-1.29	-9.3E-02
A23	-3.04	6.84	8.76	-8.5E-02	-4.2E-02	1.1E-02	7.12E-02	1.17	-1.1E-03	-1.15	1.56	2.39	-8.4E-02	7.87E-02	7.08E-02	-3.5E-02	-1.12	-2.44	-1.29	-9.3E-02
A20	7.79E-02	6.65	8.53E-02	-2.9E-04	8.44E-03	-8.9E-02	2.98E-02	3.87	5.07E-02	-6.7E-02	3.64E-02	8.97E-02	8.9E-02	-7.6E-02	1.35E-02	6.70E-02	-2.8E-02	7.81E-02	9.96E-02	9.96E-02
A34	4.06	6.35	1.73	-3.04	-2.55	6.9E-02	2.98E-02	3.87	5.07E-02	-6.7E-02	3.64E-02	8.97E-02	8.9E-02	-7.6E-02	1.35E-02	6.70E-02	-2.8E-02	7.81E-02	9.96E-02	9.96E-02
A27	3.11	8.35	7.84E-02	-3.8E-02	2.13E-02	-4.4E-02	-4.8E-02	-7.8E-02	-3.7E-02	-9.8E-02	-8.2E-02	8.97E-02	8.9E-02	-7.6E-02	1.35E-02	6.70E-02	-2.8E-02	7.81E-02	9.96E-02	9.96E-02
A30	-2.19	4.43	4.03	4.03	2.13E-02	-4.4E-02	-4.8E-02	-7.8E-02	-3.7E-02	-9.8E-02	-8.2E-02	8.97E-02	8.9E-02	-7.6E-02	1.35E-02	6.70E-02	-2.8E-02	7.81E-02	9.96E-02	9.96E-02
A39	8.52E-02	1.13	8.13	2.48E-02	1.16	2.28E-02	1.16	2.28E-02	1.16	2.28E-02	1.16	2.28E-02	1.16	2.28E-02	1.16	2.28E-02	1.16	2.28E-02	1.16	2.28E-02
A65	107	1.60	7.72	1.62	1.26	-7.3E-02	7.3E-02	2.90	-3.7E-02	-9.8E-02	-8.2E-02	8.97E-02	8.9E-02	-7.6E-02	1.35E-02	6.70E-02	-2.8E-02	7.81E-02	9.96E-02	9.96E-02
A60	213	1.73	7.60	4.9E-02	2.25	-1.4E-02	2.32	1.11	-5.2E-02	6.75E-02	3.13	1.13	9.33E-02	3.01E-02	9.74E-02	5.9E-02	-1.32	8.89E-02	2.2E-02	5.71E-02
A66	380	8.34E-02	6.55	1.08	1.00E-02	6.39E-03	-7.5E-02	-1.01	-3.2E-02	1.94E-02	1.94E-02	3.2E-02	8.07E-02	2.08E-02	9.74E-02	5.9E-02	-1.32	8.89E-02	2.2E-02	5.71E-02
A69	318	-6.0E-02	5.70	1.03	-3.23	6.39E-03	-7.5E-02	-1.01	-3.2E-02	1.94E-02	1.94E-02	3.2E-02	8.07E-02	2.08E-02	9.74E-02	5.9E-02	-1.32	8.89E-02	2.2E-02	5.71E-02
A68	363	1.77	3.00	4.26	-1.07	-7.3E-03	-4.9E-02	-2.11	-8.7E-02	1.06	6.76E-02	6.8E-02	9.0E-02	-9.4E-02	-2.7E-02	7.98E-02	-1.10	-4.1E-02	9.0E-02	4.21E-02
A44	-1.7E-02	7.54E-02	1.45	8.53	-3.4E-02	-1.24	1.34	2.02	-3.56	8.22E-02	6.3E-02	2.92	-5.9E-02	-2.1E-02	2.20E-02	-2.6E-02	-1.19	-4.3E-02	-1.90	-2.10
A45	-5.1E-02	7.54E-02	1.45	8.53	-3.4E-02	-1.24	1.34	2.02	-3.56	8.22E-02	6.3E-02	2.92	-5.9E-02	-2.1E-02	2.20E-02	-2.6E-02	-1.19	-4.3E-02	-1.90	-2.10
A70	159	-5.3E-02	4.08E-02	7.81	-1.9E-02	-1.15	-2.96	-9.5E-02	-4.4E-02	-7.8E-02	-3.7E-02	-2.43	-8.5E-02	1.87E-02	-2.8E-02	9.95E-02	-3.36	1.57E-02	1.57E-02	9.8E-02
A49	-2.22	7.30E-02	2.84E-03	6.24	-1.24	-1.71	-1.96	-1.60	-1.49	-2.06	-9.8E-03	-2.35	-8.5E-02	1.87E-02	-2.8E-02	9.95E-02	-3.36	1.57E-02	1.57E-02	9.8E-02
A12	131	8.20E-02	2.13	6.20	-3.6E-02	-1.34	8.74E-02	-2.45	-1.49	-2.06	-9.8E-03	-2.35	-8.5E-02	1.87E-02	-2.8E-02	9.95E-02	-3.36	1.57E-02	1.57E-02	9.8E-02
A10	201	2.11	2.22	6.01	2.94	-4.4E-02	8.19E-02	-1.9E-03	1.63	1.82	-2.8E-02	-2.30	-2.6E-02	6.08E-02	8.06E-02	8.72E-02	-2.22	-2.45	7.14E-02	5.73E-02
A8	-3.9E-02	2.23	1.00	4.90	2.05	3.69	8.19E-02	-1.9E-03	1.63	1.82	-2.8E-02	-2.30	-2.6E-02	6.08E-02	8.06E-02	8.72E-02	-2.22	-2.45	7.14E-02	5.73E-02
A6	4.33E-02	-1.34	2.87	4.61	4.52	-1.04	-4.4E-02	-6.4E-02	6.04E-02	5.04E-02	-2.8E-02	-2.30	-2.6E-02	6.08E-02	8.06E-02	8.72E-02	-2.22	-2.45	7.14E-02	5.73E-02
A1	-1.04	7.19E-04	9.19	7.19E-02	9.19	5.18E-02	5.18E-02	-2.62	3.92E-02	2.78E-02	3.02	1.70	8.82E-02	9.87E-02	-2.9E-02	3.0E-02	-3.24	5.10E-02	3.74E-02	4.27E-04
A18	-1.12	-9.2E-02	1.10	7.71E-02	8.01	2.18	2.27E-02	2.18	-1.89	-7.0E-02	-7.3E-02	-3.60	-3.8E-02	4.70E-02	-2.9E-02	3.0E-02	-3.24	5.10E-02	3.74E-02	4.27E-04
A7	5.96E-02	-1.20	2.52	8.23E-02	6.18	2.27E-02	4.84	-1.81	-1.34	6.7E-02	2.09E-02	-3.9E-02	4.70E-02	9.87E-02	-2.9E-02	3.0E-02	-3.24	5.10E-02	3.74E-02	4.27E-04
A11	-1.31	-2.06	-2.72	-2.72	6.08	5.57E-02	2.15	-2.61	-8.8E-02	-3.9E-02	8.91E-02	1.44	8.11E-02	7.61E-02	7.69E-02	2.41	-2.01	5.74E-03	-2.04	-1.1E-02
A35	-5.1E-02	2.53	5.70E-02	-2.67	5.07	1.32	3.94E-02	4.38E-02	-3.9E-02	7.9E-02	8.91E-02	1.44	8.11E-02	7.61E-02	7.69E-02	2.41	-2.01	5.74E-03	-2.04	-1.1E-02
A38	-9.4E-03	2.08	-1.4E-02	-8.4E-02	-1.47	9.19	-8.7E-03	-1.06	-3.0E-02	-5.5E-03	-2.9E-02	1.52	3.8E-02	-2.8E-02	-1.7E-03	-1.16	6.14E-02	4.29	3.86	6.33E-02
A37	-1.60	-1.08E-01	-1.47	-8.2E-02	-1.47	9.19	-8.7E-03	-1.06	-3.0E-02	-5.5E-03	-2.9E-02	1.52	3.8E-02	-2.8E-02	-1.7E-03	-1.16	6.14E-02	4.29	3.86	6.33E-02
A40	-2.9E-02	1.64	6.30E-02	6.73E-02	7.3E-02	9.72	2.3E-02	1.03	7.0E-02	8.27E-02	9.3E-02	1.38	2.8E-02	1.06E-02	-9.5E-02	-4.8E-02	9.04E-02	2.27	2.40	2.2E-02
A9	-7.4E-03	9.03E-02	4.53E-02	4.72E-02	1.61	6.30E-02	6.73E-02	7.3E-02	9.72	2.3E-02	1.03	1.38	2.8E-02	1.06E-02	-9.5E-02	-4.8E-02	9.04E-02	2.27	2.40	2.2E-02
A21	200	7.81E-02	4.53E-02	4.72E-02	1.61	6.30E-02	6.73E-02	7.3E-02	9.72	2.3E-02	1.03	1.38	2.8E-02	1.06E-02	-9.5E-02	-4.8E-02	9.04E-02	2.27	2.40	2.2E-02
A15	5.34E-02	-1.04	8.55E-03	-1.5E-04	9.2E-03	-1.1E-02	-4.7E-02	9.15	-1.64	-2.7E-02	-8.4E-02	-4.3E-02	-4.4E-02	4.14E-02	-5.9E-02	-6.4E-03	8.00E-02	-3.0E-02	3.0E-02	7.26E-02
A29	-1.50	2.00	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.75	4.40E-02	3.33E-02	6.89	-2.55	-2.8E-02	-5.7E-02	-1.42	-7.6E-02	-2.77	-1.72	-5.4E-02	-8.5E-02	-8.9E-02	-1.07	-1.06
A50	-2.12	2.19	3.84	-1.46	7.28E-02	-2.93	3.32	3.02	-2.0E-02	-3.53	-5.7E-02	2.13	9.8E-02	-2.77	-1.72	-5.4E-02	-8.5E-02	-8.9E-02	-1.07	-1.06
A22	-5.9E-02	7.46E-03	3.70	-1.08	-2.8E-02	6.1E-02	3.32	3.02	-2.0E-02	-3.53	-5.7E-02	2.13	9.8E-02	-2.77	-1.72	-5.4E-02	-8.5E-02	-8.9E-02	-1.07	-1.06
A65	5.57E-02	2.49	1.05	-2.4E-02	-3.9E-02	-2.3E-02	4.38E-02	-2.39	6.1E-02	8.41	2.63	-1.76	2.70E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02
A24	-2.8E-03	2.01	-1.19	5.01E-02	-1.6E-02	7.57E-04	4.38E-02	-2.39	6.1E-02	8.41	2.63	-1.76	2.70E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02	-1.9E-02
A34	-9.8E-02	3.32	-1.80	-3.2E-02	-2.9E-02	-1.83	-2.0E-02	-4.00	1.84E-02	1.94E-02	2.80	-1.19	7.47E-02	4.25E-02	9.12E-02	3.2E-02	-3.2E-02	4.2E-02	7.69E-02	4.1E-02
A74	6.39E-02	-4.9E-02	1.31	9.7E-02	7.37E-02	2.04	4.5E-02	6.99E-02	1.08	9.13	6.86E-02	-1.19	7.47E-02	4.25E-02	9.12E-02	3.2E-02	-3.2E-02	4.2E-02	7.69E-02	4.1E-02
A75	4.13	-1.22	2.09	8.04E-02	-7.1E-02	2.04	4.5E-02													

淡江大學全面品質管理執行成效問卷調查

親愛的同仁：您好！

這是一份學術性的研究問卷，旨在瞭解本校推行全面品質管理(TQM)多年來的執行現況與成效，您的寶貴意見將是本研究的重要關鍵，也是促使淡江這個大家庭更加進步的原動力。在此煩請您百忙中撥冗填答此問卷，俾使本研究能在您的協助下順利完成。

本問卷採不具名方式勾填，僅作學術性分析之用，敬請安心填答，衷心地感謝您的賜答與協助。

張家宜

敬啟 2000.04

非常
同
有
點
同
無
意
有
點
不
同
不
常
同

1. 我知曉學校整體目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我認為工作上，無法突破，皆因我們不夠努力推行，持續改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我的主管經常刺激我重新思考目前的做事方式	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我能夠運用 TQM 的相關知識與技巧，以提升品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 截至目前為止，TQM 在我工作單位中的實行是成功的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我的工作單位不會鼓勵同仁改變工作流程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 使用 TQM 工作計畫表對我的工作控管有幫助	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. TQM 的實施使我的各項資料更能準時備妥	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我的工作單位中，擁有合適的員工能使工作適當的完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我覺得 TQM 的實施，缺乏經費的支援	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. TQM 實施後，增進組織的團隊工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我的主管鼓勵員工成為一個團隊工作者	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的主管會主動瞭解組織無法達到特定目標的原因	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我經常整理手邊的工具或文件，並隨時物歸原位	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我的工作單位經常研議如何降低決行權責	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. TQM 的實施使我的一般行政工作效率提高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 我認為 TQM 的實施，是浪費時間而無效的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 我認為 TQM 在組織中的未來會扮演重要的角色	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 我認為學校各單位存在的功能，是為了提供服務於有需求的學生	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. TQM 執行後，曾引起同仁的反抗	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 我覺得 TQM 的執行，使決策過程更加開放	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 我工作單位中的每位同仁對待彼此都如同顧客一般，為對方提供最佳的服務和產品品質	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 我對品質的觀念有深入的瞭解	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 我工作單位內的領導者會定期檢討工作業務的進展以致達成組織目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. TQM 的實施改善了公文積壓的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我工作單位中的同仁能因表現良好而獲得升遷機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. TQM 的實施使我的預算控制得當	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我通常依照戴明循環(PDCA)的步驟進行各種改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. TQM 的執行，能使預算更為精省	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我經常收集自己工作上的資料，作為改善工作品質和行動方針	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

非常不同
不同
有點不同
無意
有點同
非同
非常同

31. 我的平均工作效率相當高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 我的工作單位定期讓同仁發表工作品質改善的成果	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我的工作單位有適當的組織結構使工作得以完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. TQM 的實施，使教師和行政人員間的工作關係有所改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 我認為 TQM 被過度膨脹稱讚	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 整體而言，我可以做好單位中所要求的任務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 整體而言，學校的教育訓練制度相當合理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 我認為 TQM 不過是一時的管理狂熱	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 我對主管或團體的決議接受程度頗高	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. 我工作中所需的資訊與資源可即時獲取	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. 我的工作單位中有開放而無慮的溝通風氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. TQM 的實施改善了公文歸檔錯誤或遺失的問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. 若能選擇，我同意停止 TQM 所有的執行活動	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. TQM 的實施改善了開會或約會的遲到問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. 我認為得 TQM 的實施，給予同仁的相關訓練不足	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. TQM 的實施使得業務電腦化作業的推動更快速	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. 我工作單位中的同仁知道主管將幫助我們解決工作上可能遇到的困難	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. 我的工作單位相當重視同仁如何持續進行改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. 參與 TQM 品管小組會議能增進我對 TQM 的認同	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. 我經常規劃與安排自己所負責工作的進度	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. 我認為自己對全面品質管理的理念與內涵相當瞭解	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. 我擁有正確的工具、設備和資源使工作順利完成	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. TQM 的實施，使教師和行政人員間的信任程度有所改善	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54. 我必須依照標準作業程序完成工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55. 整體而言，單位同仁均持續在進行改善工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56. 我認為應視工作生產力和個人工作品質來衡量獎賞或懲罰	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57. TQM 實施後，能提高同仁工作士氣	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58. 整體而言，TQM 在我工作單位中的執行情況非常確實	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1. 請問 您在自己的工作崗位上，對於「品質」的定義為何？試述之。

2. 請問您對 TQM 的執行有哪些批評與建議？請敘述。

填答者基本資料

一、請問您的性別：☐女 ☐男

二、請問您的年齡為：

☐21~30 歲 ☐31~40 歲 ☐41~50 歲 ☐51~60 歲 ☐61 歲以上

三、請問您在本校服務的年資為：

☐5 年以下 ☐6-10 年 ☐11-15 年 ☐16-20 年 ☐21-25 年 ☐26 年以上

四、請問您目前服務的單位為：

☐秘書室 ☐教務處 ☐學務處 ☐總務處 ☐人事室 ☐圖書館 ☐會計室 ☐資訊中心 ☐綜研中心

☐建教合作中心 ☐夜間教學行政中心 ☐大學發展事務處 ☐時報社 ☐教品會

煩請摺頁彌封送交各單位秘書收齊送行政副校長室，謝謝！

編號	品質定義	批評與建議
002	1. 讀者的滿意。 2. 書在其位。	讓每個人都參與、改進，而非不做的人依舊自我（我行我素）。
003	良好的服務品質、與顧客有良好的溝通。	TQM 應該再活潑一點。
004	要做到真、善、美，以真誠和藹的態度對待所有讀者。	TQM 的執行應多些理性和人性化。
005	提高服務品質，讓讀者有更好的讀書環境。	多開一些講述課程，這次台積電工程師的實務經驗受益良多。
006	提高服務品質，效率。	多舉辦實務演講。
007	滿足顧客的需求。	可減少執行各任務所需資源，應繼續執行下去
008	讀者的肯定與滿意。	
010	將新進常建立正確檔案，使 USER 可快速並正確的查尋到所需資料。	1. 建立明確的組織溝通程序及管道，使上意下傳以及下意上傳能更快速明確。 2. 各單位能為各成員訂定持續改善目標並鼓勵進修，以使各組織成員與組織共同成長
011	1. 品質的定義就是達到自己的完美要求，以及顧客的完全滿意。 2. 完美的品質是零缺點。	建議多舉辦訓練活動，一學期一次太少。
013	服務顧客滿意度，工作質量的精準。	
014	讀者滿意度。	
015	工作效率+精確度。	
016	降低錯誤率，提高工作效率。	定期評估工作效能。
020	使顧客滿意。	
021 無	對下要求品質，對外表現品質，對於主管有無積壓公文或是小題大作就不知了。	TQM 由上而下的精神，常讓在下位的人除了做不完的事外，加上文書報告及檢討，不免讓在下位者抱怨不已。
022	顧客的滿意度。	似乎說的比做的多。
023 無	“認真”做好每一件份內應做的事，“用心”思考工作上的需求。	
025	即時提供讀者適當有用的資訊、協助讀者有效運用館藏資源，從事教學與研究，提供師生良好方便的使用環境（含硬體設備與各種館藏資源），依計劃完成工作，營造融洽和諧的工作環境。	TQM 的執行固然有其工作成效，但也需有充份的時間可配合在原以沉重的工作負荷之下，有時難免心餘力拙之嘆！
026	完整的收集，整理，保存資訊提供給全校師生。	1. TQM 的執行應加強 CHECK LIST 使用與設計方便同仁 CHECK 進度與工作內容。 2. TQM 的執行應安排教學單位的同仁參與，否則整體效果大打折扣。
027	自己的工作範圍內的業務能即時有效的完成。	
*028	顧客滿意。	建議加強各種品管、工具的訓練。E. g. 統計學
029	讓讀者滿意無抱怨。	
030	顧客能滿足我們所提供的服務。	TQM 的理念很好，但要執行的有意義，需大家皆能認同，而且內化成為自我的工作特質，才能提昇服務品質，所以應以考核各單位執行 TQM 的成效，如顧客的滿意度，才能評估本校各單位是否落實 TQM，而非只是每學期的聽講活動
031	滿足顧客需求。	
032	1. 將館內的電腦維修好，保持在最佳狀	建議能有一套明確的實行方法，是依個人工作

	況，提供讀者使用。 2. 開發新功能，提供使用者更方便的界面。	業務所設計的，並訂出符合工作流程的檢查表，隨時可以作為檢查工作進度與準備事項的依據。
033	有效率及有效能的完成每一件案子。	希望日後能從根本上徹底實行，而非僅只是上課及交報告。
034	完全符合顧客需求。	
035	1. 事半功倍 2. 自己滿意、顧客更滿意。	執行 TQM 相關的訓練不夠；如團隊的運作、領導（leadership）的訓練、評估的工具等。
036	提供讓顧客（讀者）滿意的服務。	1. 開發「品質」訓練教育課程。 2. 設計「電子化提案單」，推動提案制度。
037	1. 即時且正確的完成各項工作。 2. 掌握顧客的需求，對顧客提出的需求即時完成或給予回覆。	
038	能精確無誤且及時完成交辦事物，並將過程詳細紀錄。待完成後重新考核，寫下可供下次實行時之建議。	
039	品質的優劣取決於讀者的滿意度。	
040	在一定預期目標內對於業務完成所應達到之水平要求。	

單位：學務處及夜間行政中心 編號 041 ~ 058

041	對自己所負責的業務，將誤差率降至最低，嚴格控管各環節的成效。	希望能多提供實務經驗，以供改進時參加。
042	1. 配合整個計劃執行完成。 2. 學生需求配合各單位完成。 3. 能讓顧客滿意就是品質。	依各單位工作性質執行。
043	就工作崗位上而言，品質乃住宿生度住宿的滿意程度，包括住宿環境，管理制度，生活的輔導及照顧技巧。如何提昇，端賴全員參與，發揮團隊精神，集思廣益，針對常見問題共同解決，持續不斷改善，導引宿生的向心力，認同感，樂於遵守規範，以有限經費產生最大效益，使目標如期達成，並臻於完善。	1. 批評：無論全面或單面性 TQM，借 TQM 會議，較能有卻目標及執行依據，有助於推動各項業務。成員間亦易取得共識 2. 建議：TQM 實施改善校內同仁的服務態度。輪調制度應考慮人員的興趣，個性人，事配合以達適才，適所，發揮所長
044	與師生互動良好，工作成果主管滿意，對於各項業務之處理盡量要求效率及完善。	
045	學生對於學務處所提供的服務的滿意程度。	建議設立 TQM 的個人獎或單位獎。
046	就是長官與同仁，學生的工作滿意度。	應增加獎勵制度，更落實 TQM 的執行。
047	工作效率、工作制度、工作成果。	配合執行。
048	品質：工作成果。	全力配合。
049	本單位的工作品質應是如何教導學生成為身心健全之人，不能為了怕學生在 BBS 上亂罵而不敢指出學生的錯，使學生一直認為他們所說做的都是正確的，那麼以後出社會怎麼辦。	建議各教學單位助理也參加 TQM 會議。
051	同學及同仁對服務的滿意度。	設立單位及個人 TQM 執行績效優良獎，以激勵認真團隊或同仁。
054 夜	精確完美。	
055 秘書	我認為依個人而異，我一己認為當我拼盡全力做出的事物，不管旁人覺得如何，這就是	我由於年資教淺，且是近二年來轉任行政故對 TQM 還不是十分了解，但對以往個人的

室	我對自己要求的工作品質。	經驗與感覺，只要持之以恆，一直實施下去以後一定能看到豐碩的成績。
057 秘書室	各項業務精確完成，提供教師最佳的服務。	

單位：資訊中心 編號 058 ~ 066

058	顧客滿意。	
059	品質及程式執行時無錯誤；系統運作正常不停頓。	TQM 之觀念非常好，若對每個人對自己在工作表現上即能要求某種程度的水平，相信在單位的推動上應沒什麼問題。
060	OA 系統使用者的滿意度。	
062	學生與老師的滿意度高低，及視品質的高低。	
065	維護學校實習設備正常解順利且正常的運作，提升上機服務之品質，使全校學生上機實習能更順利，更滿意，以達到全面資訊化的推動。	TQM 的執行方式，應依工作性質的差異來制定符合實際工作之管理執行表，例如：每月之工作報告。
066		流於形式，缺少貫徹，先依各單位的需求由一級主管訂定最適用之 TQM 方法，並確實考核。

單位：學務處 編號 071 ~ 080

071	能夠使全校師生達到自我健康管理，生涯保健之道，以達到早期治療疾病或改善生活的方式，利用各種機會給予健康教育，有關機關和社區的關聯是非常重要的，”預防重於治療”。	定期實施 TQM 訓練，必須順應潮流所趨，結合新的知識及促銷方式，使工作上再創新的結局，新的局面。
072	我們對品質「教職員生」應付出關懷與愛護，同時更要有服務的熱誠。	
073	面對學生的問題，能有效快速的處理。	不要太重視表面的格式化，應重視實質的成果。
074	品質：所指教職員生，給予服務的熱忱，幫助解決問題。	切切實時的執行。
075	面對工作或師生問題皆能迅速且有效的予與處解決。	
076	我對本單位的品質，是所謂的服務精神與工作態度的好壞而定。	
077	品質及掌握工作進度，掌握成效，橫向的品質是良好的互動。	提升 TQM 不只是書面報告，而且是落實在個人工作項目，也不是少數單位真正執行實施
078	使全體教職員工及學生得到良好的醫療及資訊，提升健康的身心。	
079	品質是我們工作與服務的原則，以親切和藹之態度及優良技術建立雙方友好關係，設法解決其疑難問題，給予充足之資訊和需求，可提供全校師生良好的服務品質，以提升其滿意度。	

單位：資訊中心 編號 081~ 140

087	精確、確實、按時。	
088	設備的系統及裝置的正確使用維護。	對教育訓練後的使用必須執行 MO 評估。

092	符合顧客的需求。	
093	及使用的工作態度，表現出的工作成果。	希望校內各單位皆可互動。
094 人事		使用問卷浪費紙張，人力，曠日費時。
095 無	正確無誤準時完成交付任務。	
096	1. 工作進度能依時程完成。 2. 系統設計考慮週詳而又有創新。	本問卷應以電腦填寫，避免人力，紙張的浪費。
097 無	顧客滿意	口號。台積電：鼓勵員工提意見。TKU：封閉BBS。
098	事實提供適量及正確的資訊於需要的同仁。	1. TQM 的實施確實很重要，然而同仁對於實際操作過程仍是“模糊”的。 2. 二級主管所扮演的角色可能比一級主管重要，因他們實際與基層同仁接觸，如果二級主管本身 TQM 做不好將影響同仁們的情緒，也會影響服務的品質。
100	超越顧客對自己的滿意度。	需持之以恆。
101	顧客滿意度	
102	迅速、正確達到自己要求之上，多方考慮選出最有效率之方法完成。	身體力行
104	能達到自我、主管以及服務單位的滿意程度	
106	對外即是所服務之對象是否滿意，對內即是工作之效率、正確率等。	
108	顧客及自己的滿意度	希望長官重視表裡如一，因為基層較需要裡子。
110	維護學校各單位電腦運作正常，使教師、同仁、學生再需要使用電腦進行工作時時，能順利完成。	學校這幾年執行 TQM 似乎一直停留在宣導階段，並且沒有把握確切的目標方法訂定明確，更沒有教育訓練，建議 2000 年的 TQM 能有確切的目標方法，並落實到執行階段。
111	品質的定義在於自我對工作成果的要求與滿意度，自己無法滿意，別人又如何滿意？	是否可以多請外面公司推行成功的例子到校分享，比閉門造車好！
112	維持電腦設備正常運作，使全校使用者能順暢完成各種工作。	請多開辦 TQM 相關教育訓練課程，加強 TQM 觀念、方法之宣導。
119	在短時間內將 USER 遇到的問題迅速解決，使 USER 能正常運作。	建議：可否邀請有實施 TQM 的學校來校演講或座談會？ 批評：資訊化的 TQM 若要扯底實施，請對上過課的人做〈課後測驗〉以確保能知道〈學習〉效果，否則上課歸上課，仍然偶些人說“某某軟體”或工具不會使用。
121		暢通各單位間的建議管道與問題回應。
122	適當的組織結構、高工作效率、工作流程的不斷改善。	
123	做出讓顧客滿意的作品	
125	在預定的時間內，完成主管所交辦的工作任務(必須符合顧客所要求的水準)	
126	好還要更好，隨時注意外界的動向，要能使本單位之“產品”能與外界商業化之商品並駕齊驅。	口號大於實際的執行層面。另外，並非所有單位的工作內容皆可以制式的 TQM 條文來加以規範。
127	自我的工作態度及責任。	各意願力還不夠強，需加倍參訪現成品。
129	品質就是顧客滿意，符合顧客需求。	建議整合、減少相類似資料重複提供給有關單位，降低重複的行政工作。

130	凡事盡其在我，在本身能力範圍內，按時做好工作。(QCC, P.D.C.A., TQC...)	
131	顧客百分百滿意	某些題目模稜兩可、無法竊圖、無法作答。
132	顧客滿意	
134	顧客滿意度	
138	顧客(本單位與外單位的同事)的滿意度	
140	確實、即時	沒有確實執行，應由各單位主管定期審核進度，並定賞罰方式。

141 綜研中心	1. 學生、老師的滿意度 2. 與同仁間的合適度 3. 與外界的溝通合理度	請繼續執行辦理。但建議邀請演講者之背景是否與教育有關者較佳，因本校有之環境與一般私人公司較不同，學習起來較不易。
142 學務	工作內容在提昇、革新，學生滿意度與回饋反應	TQM 用意極佳，但執行上在本處長成為例行公事，組內討論之困難與建議，得不到一級立即支援，反增加公文負擔。建議一級主管應多親自參加各組 TQM，體察基層人員意見。
143 大學發展	將以熱心、關心、耐心與犧牲奉獻的精神於工作崗位上盡自身義務	應視各單位服務的對象需求，而制定模式，不能概括而論。

單位：學務處及夜間行政中心 編號 144 ~ 150

144	1. 對校外人事服務時間之縮短，態度之真誠，必須做到。 2. 對校內單位與人員之聯繫，應求和諧密切合作，形成團隊精神。	請繼續舉習演講，吸收新知識。
146	校友能滿意本處的所有服務。	先從主管教育起，再推到組員。
147	做事有效率，且成果不是華而不實。	雖然以執行一陣子，但對 TQM 沒有深入的了解。
148	滿足校友的需求，降低校友對本處之依賴。	建議應加強 ISO...系列的認知應用，依單位不同加強相關訓練，對於提案者及改善或執行者給予適當鼓勵。
150	按照工作時程，完成工作	加強對 TQM 內涵的認識，不要讓 TQM 流於形式。

單位：圖書館 編號 151 ~ 160

151	讀者的肯定與滿意。	
152	1. 聆聽內外顧客對產品或服務的各種聲音，滿足甚至超越他們的期望與需要。 2. 善用工具，不斷改善：肯定以往成就，期許持續進步。	落實管理重於善後收尾：徹底強化作業流程才能一勞永逸，革除弊端，時時更新管理模式，刻刻融入新的精神，以發展出最適合本身的管理模式。
157	提高本身專業之知識，更落實服務顧客。	繼續落實決策。
158	1. 提高同仁相關業務之知識。 2. 改善同仁的服務態度。 3. 增進團隊精神與情感。	持續與落實才能成功。
159	自己滿意，顧客滿意。	決策的落實與持續，並且讓同仁由衷願意配合。
160	作到被服務者達到他們的滿意度，就是最好的品質。	

單位：建教合作中心 編號 161 ~ 168

162	自己工作愉快，顧客滿意我的服務。	是否可以針對各單位所需來上適當的課程。
-----	------------------	---------------------

163	如何使學員及教師對中心的讚賞。	淡江老人(年資 15 年以上非年齡)似乎無法執行 TQM，老人似乎放棄了。
164	滿足校內同仁及學員的服務要求	工作過度忙碌，無法安排進修或休假(對計劃中無法達成預定時間完成使工作充滿挫折感)。
166	能使顧客滿意。	增加教育訓練，並以實務經驗引導之。
168	在合理的成本下，提供符合顧客需求的服務或產品。	
169 綜研 中心	服務態度加、效率高、錯誤率低。	
171 綜研 中心	服務教師同仁執行研究計劃，降低教師行政作業之困擾，讓顧客及教師同仁全面滿意。	
174 圖書館	讓自己和顧客皆滿意，同時不斷的持續改進	

單位：資訊中心 編號 175 ~ 180

176	品質、顧客滿意度	
177	提供學員最佳的師資、課程與服務	客戶的滿意與否往往決定於與服務人員接觸的時候，但第一線的服務人員往往是最容易被忽略的，建議 TQM 小組能每年一個一級單位、每月一個組，深入了解該組的作業，給予適當的工作規劃、建議與個人工作問題排解。如要真正了解個人狀況，請先排除所有直屬主管參與討論。
179	顧客的滿意度	
180	1. 正確、迅速、確實 2. 好還要更好	

單位：總務處 編號 181 ~ 200

181	發揮團隊精神，提昇工作效，締造整體優良形象。零錯誤為原則，顧客滿意度為方向	1. 單位主管必須認同且積極參與 TQM 相關理念、措施、活動，所屬同仁因而可從中體會 TQM 真義。 2. 主管應真心協助同仁解決工作上的困難，並誠懇地糾正同仁的錯誤。 3. 增加實質的獎勵措施。
183	顧客(教職員、工讀生)對行政支援的滿意度	1. 單位主管平時對小組成員業務需嚴加督導追蹤，遇有任何問題馬上處理。 2. 落實年度計劃之執行。
186	在最短時間內完成日常工作，提供各單位相關業務之協助，並思考及規劃未來工作上的改善方法	有些單位似乎偏重於對學生的 TQM 而忽略了學校各單位間的互動。
197		近年來工友遇缺不補，缺額在單位內調動人員不足，以工讀生代替，工讀生工作品質不甚理想，相對服務品質降低。
201 會計	對任何事皆“用心”，並以積極的態度面對自己的工作。讓他有效率的完成，而此“效率”包含服務的態度，與其他的單位溝通協調。	1. 並沒有確實落實，流於形式化 2. 建議：如何有效的讓大家以開放的新接受 TQM 是執行 TQM 之先決條件。
202	持續改善，提高工作效率，能迅速提供正確	各同仁或各單位堅不要本位主義，應以整

會計	有用的財務資訊，供決策者參考。	體利益為重，位有如此，TQM 的執行才能發揮最大成效。
203 無	1. 工作滿意度。 2. 工作深入。 3. 對組織的承諾。	只有形式上的作業，無法有效的落實。
204 人事	對於工作達成率，服務滿意度。	
207 人事	建立完善的制度，高效率的作業流程，隨時檢討缺失，提供顧客所期望的服務。	
208 人事	除了正確（CORRECT）之外還要好（GOOD）、“有效率”（EFFICIENCY）親切。	TQM 本身是很好的東西，單需配合不同的公司的文化及需求做調整，以免事倍功半。
209 人事	如期完成份內及交辦的工作，應對口氣委婉態度親切。	
210 學務	適當而充分的提供顧客（同學、同仁）所需的服務。	在單位內定期或是需要召開組內會議確實有助工作溝通與協調；但不希望淪為向上教報告的壓力與過度的狂熱。
211 學務	品質對我而言，定義是對學生的服務及對上司的忠誠。當同學有任何疑難雜症時，能盡速處理解決，並切上私交的事能如期完成並達成成效。	TQM 並非口號，而是 DO！ACTION！但就我目前所見全校部份同仁對 TQM 認知並不清楚，因此，建議既然要實行就必須徹底讓同仁再教育，再訓練。（此外為什麼系上助理一樣做行政，卻不必 TQM 呢？）
212 學務	1. 學生滿意、同仁滿意、自己滿意。 2. 品質是是價值和尊嚴的起點，滿意度是要從這方面來努力，人性化是終極目標。	如 51 點問題我自己能了解且盡所能的達到所謂的“滿意度”，但個人認為既然是“全面”品質管理，就應該全部動起來，先減討自己，充實自己，才能服務別人，而並非一味指責，且吝於獎賞。我想若要看 TQM 執行成效為何打電話聽聽就知道了（當然不能以長官身分）。建議能有一些課程充實自己，能有一些獎賞肯定自己因為喜歡這種與人接處，能服務人的工作。
214 人事	堅守自己的工作崗位—有高度的職業道德及服務的熱忱。提升服務的品質—以顧客的滿意度為追求的目標。	
216 人事	圖圓滿完成上級所交代之任務及本身工作執掌。	TQM 宜重視所達成之效果，定型化之表格似可減少、或以電腦線上處理。 重視職員生涯規劃，有合宜之工作地點與環境。
218 學務	學生需求的達成度。	
219 學務	確實掌握未來，持續改善現狀。	
221 學務	就我的工作項目，我對品質的要求即盡力為同學爭取福利，並以最大的耐心、和悅的態度對待每位辦理事情的同學。	TQM 的執行，不能只是要求自己的單位，好還要更好，更需要其他單位的援助，例如我們辦公室的冷氣在夏天時不冷，聲音又吵雜，讓人處在這樣的工作環境如何發揮最有效的工作效率，經數次要求修繕，仍無法獲得改善，因此 TQM 的執行要大家一起來進行。

單位：秘書室 編號 222 ~ 233

222	能使主管同仁對自己的工作校過、工作態度滿意。	能促使同仁對改善品質有積極的態度。
-----	------------------------	-------------------

223	工作崗位上的品質就是對自己的職務能盡責完成，並作的好。	
224 無	盡其在我。	
228	加強落實能提昇校譽之重點發展。	1. 不要有閒人。 2. 有不適任之職員應先加強在職訓練，再不適任則予資遣。
230	迅速、確實、經得起考驗。	1. 從上到下皆要確實執行。 2. 多聽基層聲音。
231	1. 辦公室工作繁瑣，要能分辨輕重緩急，精確妥善的完成所有工作，即今日事今日畢，決不拖延，繳交工作成果前，必先仔細檢查，避免重新一次浪費時間。 2. 主動支援其他同仁業務，充分發會團隊合作精神，促使辦公室工作氣氛和諧，提升整體工作效率。 3. 充分與各單位溝通協調，使校長之校務工作能順利推展。	1. 從計劃→實行→查核→執行，全面實施TQM，不僅是只有職員，也應推展到教施、學生、工友，這樣本校除了行政第一外，學術言界水準、學生的素質也會提昇。 2. 加強同仁工作責任即使命感，重視考核，重視升遷及獎勵公平性，使整個學校組織氣氛有活力。
233	公文隨到隨辦，分辨緩急，不積壓公文。	1. 設定並按站短程、中程、及長程目標循序漸進。 2. 考量團隊中個人的專長及需求。

單位：總務處 編號 239 ~ 260

239	對外，以顧客滿意度為品質的指標。對自身，應不斷的自我充實，體認團隊一份子的責任，去除本位主義，以提昇自我、團隊的品質。	TQM 應確實的落實，持續地檢討、改善，讓成員真正體認 TQM 的精神，不免流於形式、敷衍、應付。
243	“品質”即是自我要求的程度。	建議 TQM 二個月開一次。
251	品質是持續改善工作效率，及提供最佳服務。	1. 適當的獎賞會使 TQM 的執行更為落實。 2. 主管應主動幫助同仁解決工作上之困難。
252	讓顧客不滿意的聲音減為零。	TQM 對於基層員工訓練不夠，使其誤解 TQM 本意，容易淪為漫罵及推責之狀況。
254	工作要合乎要求，並將缺點降至最低。	
257	服務迅速，快速發現處理問題，達成目標極為高品質。	多給予同仁相關訓練課程及要求同仁們確實施行。
258	服務大眾，品質至上。達成目標，使每個人在工作環境中能感覺到舒適，是我的責任	實行 TQM 的品質有所提出，人際關係更和諧
259	服務迅速及處理問題為目標。	多給予同仁相關工作及要求能確實完成。
260	真、善、美，即確實、省錢、優良。	許多 TQM 開會時不是檢討自己，而是隨便抓個平時就作的事情，如修繕單填寫，來小提大作指責別人。
264 學務	精確、圓滿、創新。	增設 TQM 獎。

單位：圖書館 編號 267 ~ 280

267	所謂“品質”乃是顧客的滿意度及自我評估績效，亦即校內、校外人士對本單位所提供服	TQM 的執行有其正面的影響，為紙上作業太多。另外，學校組織過於龐大(一級單位太
-----	---	--

	務的滿意度，以及自我評估工作績效，成效良好者繼續努力執行，有缺點者積極改進	多），容易造成資源的浪費。
268	自己的工作要定期完成。	全校教職員學生對學校服務的品質沒有向心力及團隊精神，應改進。應取消加班費(對TQM執行成效才有幫助)。
269	提供工作同仁(包含教師及職員)及學生滿意的服務。	
270	正確、快速、方便、美觀。	主管的支持，相關外單位的配合。
271	預算工作是不討好的，把不討好降到最低工作上最大的挑戰。”雖不滿意但能接受就是品質的定義。”立場堅定、態度溫和”是工作態度的要求。	
272	新、速、實、簡。	
273	依據服務的對象，服務的品質皆有所不同。如學生、同仁、同事、校外合作單位需不斷溝通，以提昇服務品質。	
274	將我的”產品”正確、迅速的提供給”下一個使用者”，包含校內同仁、主管、校外廠商。	誘因不夠、宣導不夠，致使普遍都沒盡心、徹底實行TQM。 解決之道： 一、要加強全體教職員的向心力，讓大家之道，未來將採用申請入學制，為了淡江能永續經營，應齊心共同改善，讓淡江更好，與淡江榮辱與共。二、明定獎懲制度，提拔真正認真、有效率的人，並杜絕苟且偷懶的人
275	品質就是顧客之滿意度，可分四個構面說明。 一、財物構面:建立完正的財務資訊系統，加強績效評估。 二、內部流程構面:簡化作業流程，增進工作效率。 三、教育訓練構面:全員參與維持持續改善活動。 四、顧客滿意:提昇財物行政支持與服務學生之滿意度。	過去推動TQM以有良好的成效，未來:加強員工之全面參與，培養員工共同的觀念及榮譽感，啟發同仁腦力，鼓勵員工提出改革措施並給予獎勵。
276	作業完迅速與完美。	應將作業流程更電腦化而非文件化。
277	在學雜費之收退費作業時間，學生能確實完成補攬和位費，以降低欠繳人數，提高註冊和選課效率。	學雜費的徵收不能夠以令學生滿意來作為TQM執行成效的評估，應考量學校整體成本
278	定期、定時提供正確的數據及報表。	TQM的推行，對團隊精神有增強作用，為訓練課程應再加強。
279	自我的提昇及服務對象的滿意程度。	請針對不同單位設計相關訓練課程。
280	帳務正確、完整、快速。	1. 計劃案帳務電腦化以於張校長上任時之座談會交辦至今能無進展。 2. 效率高的計劃案帳務電腦化應由原點綜研中心做起至會計事到出納組，一貫設計。

單位：教務處 編號 281 ~ 300

282	1. 零錯誤、有效率、工作按時完成。對老師學生的需求給予合理服務。	
-----	-----------------------------------	--

284	甲、講求零失誤、高效率及結果之最佳呈現。 乙、確實做到事前規劃，事後檢討。	應貫徹施行。
285	迅速、確實。	持續進行。
286	正確和速度。	全員參與、透明坦然。
287	品質就是顧客滿意度。	
288	品質就是顧客的滿意度。在出版組工作，對提供全校師生、職工最快速的服務即是品質的提昇，因為全校、師生、職工就是我們的顧客。入圍製券能達到零失誤，即是品質的保證，也是自我期許的目標和工作的態度。	執行 TQM 最重要的就是能獲得新的資訊與觀念，對同仁提出之建議能追蹤改善其成效，如此 TQM 才有其執行意義與效果。
289	品質就是顧客的滿意度。	
290	品質就是顧客滿意度。	
291	品質就是服務對象的滿意度，唯有良好的服務品質才能讓顧客滿意。	擴大參與受訓的同仁。
292	品質應為顧客的滿意度，亦即行政人員與老師及學生同仁之間互動的滿意度。	TQM 在本校行之有年，請訂定執行有具體成果的將勵。
293	品質就是顧客。	
294	在工作崗位上本人對求正確、美觀、用圖表表達讓人明瞭。	TQM 執行對行政工作效率確實有提高、改進，只是增加了一些對此項工作時間，對同仁而言是增加了工作量，當然對目前其他工作項目亦應再考慮相對的簡化作業。
299	對所負責之工作，事前之準備，力求詳盡、確實。	若工作量大於工作時間，則品質之提升必受影響。
300	配合團隊達成工作目標，並與需求者（校友、在校同學、家長、同仁...）正確、迅速、和善的服務態度。	在一個組織裏，TQM 的實施有其正面的意義。然在我們這幾年的實施中，總覺得不落實，學校或許可以考慮開放一個暢所欲言的園地，讓所有的聲音表達，並藉以腦力激盪。

301	教務	人與事皆應算是品質管制的一環，及同仁對自己工作的認同度。如：我是否準時完成交辦的工作？如何改進工作時效？...如此品質自然會提升	TQM 不僅是口號及紙上作業，建議效仿台積電設 BB 站，專供各行政單位同仁投訴心聲
302	教務	讓在工作與我有接觸的人，都能對我的服務能滿意	1. 「顧客永遠是對的」這句話在教育單位應修正，學生雖是「顧客」，但其言行並非永遠是對的，雖給予「教育」，而非一味地給予滿意。2. 建議中級主管應對 TQM 再加強執行、要求。目前似乎只有高階層主管要求，而基層人員縱使有配合之意願，但中級主管似乎虛應故事，並未切實、積極地推動 TQM
303	教務	品質均為最佳之服務，但是學校本為教育機構，其根本目的「教育」之任務應重大於一切，若不能嚴格執行校規教育好學生守法制而後才有資格說民主開放之觀念，則我們培養出的學生只能成為國家社會不良之產品	職場倫理由上而下的推諉心態，壓制由下而上的聲音之心態，認為沒有聲音，遇到問題由承辦人自行承擔，默默做事，閉門造車，官僚習性不改才是 TQM 之致命點！上級長官努力鼓吹 TQM，中級長官努力「交辦」下屬下屬努力達到使命，但是為何只是讓下級一線人員覺得多作功呢？
304	人事	完成需求者服務事項並主動解決問題，涉及權益時主動轉知相關人員，達成全面服	

		務	
305	時報社	品質就是追求工作提升,要常常動腦力去改善自己的工作品質,讓自己的工作能服務顧客、滿意顧客、提高效率及精確度做到零故障	TQM 的執行著重理念的灌輸、隨機教育落實於日常工作當中。即理念直接在日常工作中執行,而非一大堆的紙上作業,厚厚的報告浪費時間思考、繕打、彙整、評比、最後又不了了之
306	時報社	淡江時報準時正確地出版而無錯失	執行仍有漏失
307	時報社	很多人在淡江服務了一輩子,可能都沒有人知道他到底做了哪些事,但身為時報同仁,卻是每個禮拜一都在接受全校師生的檢驗,自然而然別人對你的工作品質要求會很高,但是對我自己來說,再怎麼作都無法滿足各單位的要求,所以,與自己從進報社以來的工作表現相比,有進步就是品質的提升,因此要求自己在工作能力上不斷地加強	是否可在更明確地讓我們瞭解學校實施 TQM 的目標以及如何實施?
308	時報社	準時出刊、達成本單位五項宗旨	
312	教務	自己工作如期完成、零缺點、即為好的品質。而對窗口業務能夠讓學生、家長、同仁十分滿意,即為好的品質	
314	教務	服務同學、校友、社會人士、將學校相關訊息傳達給他們知道	
315	教務	真誠、良好的服務態度	宜廣納雅言
318	教務	工作上之品質首重工作態度,定要態度積極,全力配合學校政策之推行,辨識工作上之輕重緩急;更要重視與各單位間之事先「溝通」與「協調」後,更能使工作達圓滿並順利完成,則可保持心情愉快處事,自然提高工作效率	本校執行 TQM 政策以來,確實改善許多工作品質,提昇工作效率,並可警惕同仁隨時提醒注意自己之工作服務態度,更是單位與單位間互相競爭之警訊。唯 TQM 近兩年來執行人員輪調制度政策,經常造成同仁心理恐懼。輪調政策宗旨意義甚佳,唯建議應將優秀人才(可塑造者)輪調,訓練其多方面專長,以造就培養主管人才,非將資深且適應能力緩慢者調出,造成工作推動困難。
319	教務	對教師、同仁、學生、提供滿意之服務	工作量的成長,與人力未能配合,工作品質因人力不足會降低,建議 TQM 的評估,應在原有工作量上,檢討是否節省人力、時間、經費
320	教務	就是服務。好的品質就是對學生、老師其他行政人員及主管、與自己業務有接觸的人,都能得到滿意的服務	「服務」有別於其他生產線之產品,很難去設定一定的標準,所以無法從 TQM 中得到立即的成效,只有藉助 TQM,不斷地惕勵、提醒每個人、在自己的崗位上,好好努力。雖然學校與企業界不同,但定期的邀請企業界人士來校發表其實施 TQM 之過程與成效,也是蠻好的激勵方式
321	教務	TQM 之品質即所有工作均可達到零缺點	本處 TQM 的精神已融入工作
331	教務	「品質」的定義:1.對人:顧客滿意度 2.對事:準確、有效率	整體而言,TQM 的執行尚未深入人心;普遍化不足,故每學期所舉行的 TQM 講習是有其必要性,且若能將 TQM 的內涵(精神)推廣成為淡江文化的話,則淡江校譽必能蒸蒸日上

332	教務	超過學生預期的滿意度	
333	教務	工作品質零缺點 a. 業務如期完成並正確無誤 b. 服務態度無論顧客（含學生、家長、老師）或同仁皆能滿意	由於本單位工作有一定的時間性及程序性，而且要求嚴謹，因此，TQM 的精神早已融入其中，如呼吸般的自然
334	教務	在工作執行過程中要有效率、並確實無誤。在工作態度上要認真負責	
338	教務	品質就是能以最親切的態度，以最具熟練的專業知識服務於老師、學生及全校之同仁	集思廣益、獎勵措施、人性管理
340	教務	及對自己的工作是否認真負責，及是否完成主管交付之目標，以期許自己每天都樂在工作	目前 TQM 的成效不大，有關單位除作問卷外，也該多方面的評估！以免流於形式化及口號